

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***Aplicación de los procesos del Modelo Nacional de
Calidad en las empresas de servicios en México (Caso
Comisión Federal de Electricidad)***

Autor: Elizabeth Álvarez Hernández

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [Sic]**

**Nombre del asesor:
Gustavo Vargas López**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UVAQ M.R.

**UNIVERSIDAD
VASCO DE QUIROGA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**"APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MODELO NACIONAL DE
CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN MÉXICO
(CASO COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD)"**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:
ELIZABETH ÁLVAREZ HERNÁNDEZ**

**ASESOR:
ING. GUSTAVO VARGAS LÓPEZ**

**Clave:16PSU0009E
Acuerdo: LIC060914**

2008
O ZAVALA



T1132

ERELIA, MICHOACÁN

ABRIL 2008



UVAQ M.R.

UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**"APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DEL MODELO NACIONAL DE
CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN MÉXICO
(CASO COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD)"**

TESIS

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTA:

ELIZABETH ÁLVAREZ HERNÁNDEZ

ASESOR:

ING. GUSTAVO VARGAS LÓPEZ

Clave: 16PSU0009E

Acuerdo: LIC060914

MORELIA, MICHOACÁN

ABRIL 2008

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

A mis padres, porque cada paso que di en mi carrera fue a su lado, con su apoyo y su compañía, porque este trabajo y esfuerzo también es de ellos y tienen gran parte de esta tesis así como de mi vida. Aun nos queda camino que recorrer juntos con la Bendición de Dios.

Agradezco al **Ing. Gustavo Vargas López** por haber sido la luz en el camino de la realización de esta tesis, porque sin su consejo, conocimiento, apoyo, tiempo y apertura esta tesis no existiría. Muchas Gracias por ser mi fuente de conocimiento y apoyo. *es para ustedes y de ustedes, desea que lo disfruten todo como yo lo he hecho. Por esto y más. Gracias*

Aplicación de los Procesos del Modelo Nacional de Calidad en las Empresas de Servicios en México

ICASA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2. CONTENIDO

DEDICATORIA

CAPÍTULO 3. MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

A mis padres, porque cada paso que di en mi carrera fue a su lado, con su apoyo y su compañía, porque este trabajo y esfuerzo también es de ellos y tienen gran parte de esta tesis así como de mi vida, aun nos queda camino que recorrer juntos con la Bendición de Dios.

Muchas gracias por estar conmigo, a mi lado y preocuparse por cada decisión que tomo, por impulsarme, este trabajo es para ustedes y de ustedes, deseo que lo disfruten tanto como yo lo he hecho. Por esto y más. Gracias

4.1 PRINCIPIO UNO. Empezar con el Fin en la Mente

4.2 PRINCIPIO DOS. Marcar el Rumbo

4.3 PRINCIPIO TRES. Mi Apertación

4.4 PRINCIPIO CUATRO. No solo lo Digo, Si no lo Vivo

4.5 PRINCIPIO CINCO. Cada Día Mejor

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

Aplicación de los Procesos del Modelo Nacional de Calidad en las Empresas de Servicios en México

(CASO COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD)

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1. MARCO TEORICO

CAPITULO 2. CONTEXTO

CAPITULO 3. MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

3.1 PRINCIPIOS DEL MODELO NACIONAL PARA CALIDAD TOTAL

3.2 DIAGRAMA DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

3.3 ELEMENTOS COMUNES

3.4 PONDERACION POR CRITERIO

CAPITULO 4. SISTEMA DE PLANEACIÓN

4.1 PRINCIPIO UNO. Empezar con el Fin en la Mente

4.2 PRINCIPIO DOS. Marcar el Rumbo

4.3 PRINCIPIO TRES. Mi Aportación

4.4 PRINCIPIO CUATRO. No solo lo Digo, Si no lo Vivo

4.5 PRINCIPIO CINCO. Cada Día Mejor

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

Introducción

El tema de investigación es Aplicación de los procesos del Modelo Nacional de Calidad en las Empresas de Servicios en México Caso Comisión Federal de Electricidad. Elegí este tema de investigación porque quiero obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas y considero que es un tema actual de importancia y el conocimiento del mismo ayudará a mi desenvolvimiento profesional. También por la apertura de información en la Comisión Federal de Electricidad con la que cuento.

Este proyecto de investigación beneficiará a las empresas de servicios en México que quieran aplicar el Modelo Nacional de Calidad en sus actividades diarias para así ofrecer mejores servicios y productos a la sociedad, aumentando la eficacia de sus operaciones.

La investigación ayudará a resolver problemas que tengan las empresas de servicios en México al querer implementar en Modelo Nacional de Calidad específicamente en el criterio de Procesos pues este proyecto servirá de guía y apoyo. Es factible la realización del proyecto pues hay autores que se han dedicado al estudio de los procesos en las empresas. Existe la posibilidad de difundir los resultados con la comunidad educativa a la que pertenezco.

El objetivo general de esta tesis es: Identificar los elementos para el diseño eficaz de los procesos, enfocado al Modelo Nacional de Calidad. Los objetivos específicos son los siguientes:

- ✓ Definir el procedimiento de identificación de los procesos en las empresas de servicio en México.
- ✓ Analizar los beneficios del diseño de procesos en las empresas de servicios en México.
- ✓ Identificar el alcance del diseño de procesos en las empresas de servicios en México.

El presente proyecto es de enfoque cualitativo pues se refiere a la descripción y estudio de los componentes en el diseño de los Procesos aplicados al Modelo Nacional de Calidad. Para hacer

mi investigación me enfocare en los criterios fundamentales de los Procesos en la Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente, considerando así también que me basaré en el Modelo Nacional de Calidad que estipula 8 criterios.

El proyecto de investigación tiene un alcance de nivel Descriptivo pues busca explicar los elementos básicos e importantes para el diseño de los Procesos en las empresas de servicios en México. Como limitación de la presente tesis es la fuente fundamental de la información, pues al ser el caso de Comisión Federal de Electricidad, dicha información únicamente es de uso de un grupo a específica de personas.

Esta tesis se encuentra estructurada por Cuatro Capítulos:

- ✓ Capítulo 1. Marco Teórico. En este capítulo contiene la forma en que la Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente estaba organizada antes de ser una Organización Centrada en Procesos
- ✓ Capítulo 2. Contexto. En este capítulo podemos contemplar la situación cambiante a un nivel global, y el porqué de los cambios para poder competir en el nuevo entorno obteniendo ventajas competitivas.
- ✓ Capítulo 3. Modelo Nacional para la Calidad Total. Este capítulo es una descripción del Modelo Nacional para la Calidad Total para saber su Definición, Principios, Criterios, Elementos y Ponderación.
- ✓ Capítulo 4. Sistema de Planeación. Este capítulo es la parte más amplia de esta tesis, el sistema de Planeación de la Comisión Federal de Electricidad es ahora la Metodología de una Organización Enfocada en la Estrategia contenida en 5 principios desarrollados: Empezar con el Fin en la Mente, Marcar el Rumbo, Mi Aportación, No sólo lo Digo, Si no lo Vivo y Cada Día Mejor.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

(ANTECEDENTES)

La CFE contaba con una organización tradicional, donde las actividades no estaban ordenadas ni alineadas al bien o servicio en línea recta. No existía un responsable real del resultado de las actividades, también contaban con altos costos de flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos, como se muestra en la figura siguiente:

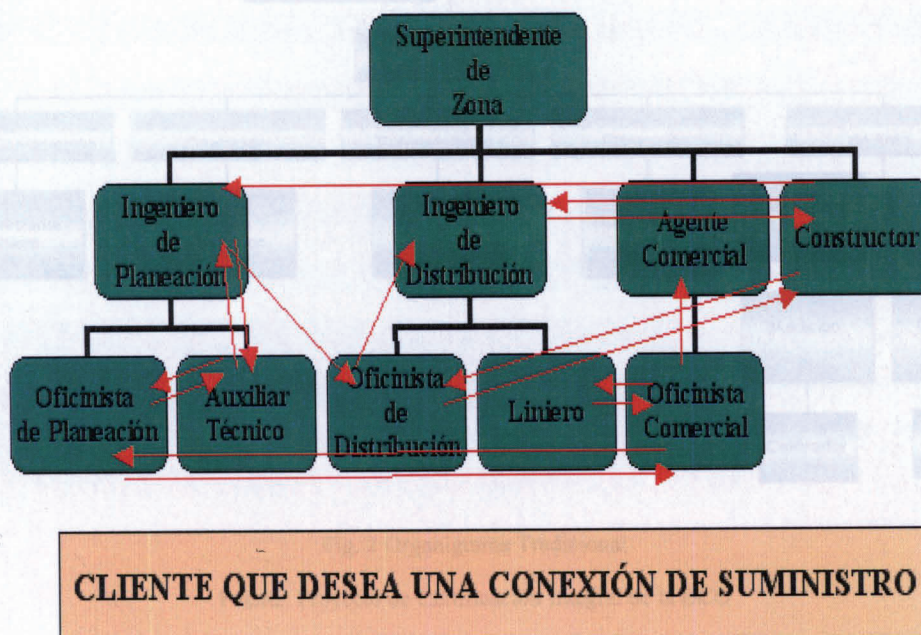


Fig. 1 Organización Tradicional sin Procesos

Fuente: Proyecto de Certificación Integral de la DCO

La organización de las zonas, antes de ser OCP'S (ORGANIZACIÓN CENTRADA EN PROCESOS) se muestra en la siguiente figura. El cliente no entendía los membretes, por lo que existían confusiones y desperdicios.

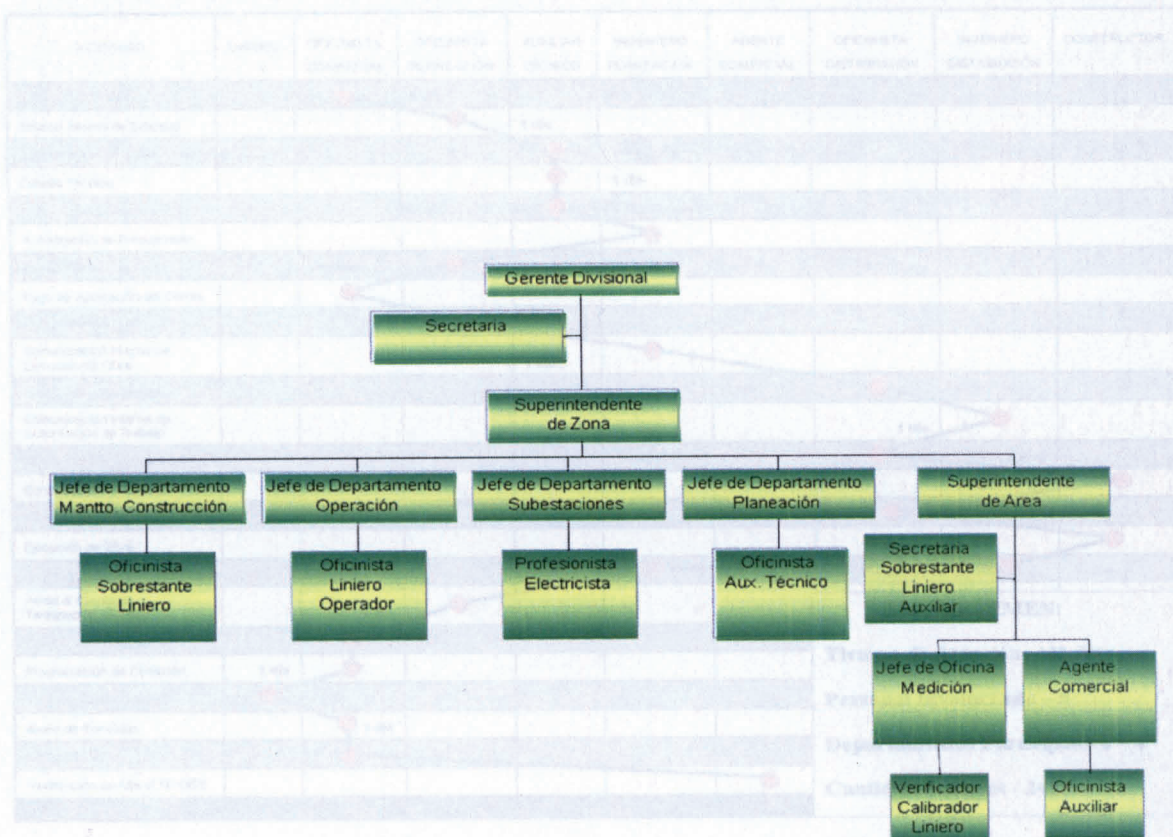


Fig. 2 Organigrama Tradicional

Fuente: Proyecto de Certificación Integral de la DCO

Por lo que las desventajas de una organización tradicional eran los desperdicios, reprocesos, se daba una atención no personalizada y no había una responsabilidad definida.

La figura siguiente muestra la forma que era la secuencia para la conexión de un suministro, sin red existente. Donde podemos apreciar el camino que anteriormente se seguía sin ser una Organización Centrada en procesos. Responsable denominado encargado y sin nombre. Los procesos se forman por largas cadenas de actividades, y con mucho reproceso.

Los procesos hasta hoy consisten en tareas muy sencillas que conforman unos procesos muy complejos, que realizan operarios simples bajo la supervisión y revisión de jefes.

En una organización convencional, el cliente se alinea a la organización. En una organización centrada en procesos, la organización se alinea al cliente, quien es el eje y la gran razón de ser de

la organización. Un proceso rediseñado debe ser muy sencillo, compuesto por tareas completas realizadas por profesionales capaces, aptos, motivados y seguros.

En Comisión Federal Centro Occidente, hasta el año 2002, la estructura de la organización fue de

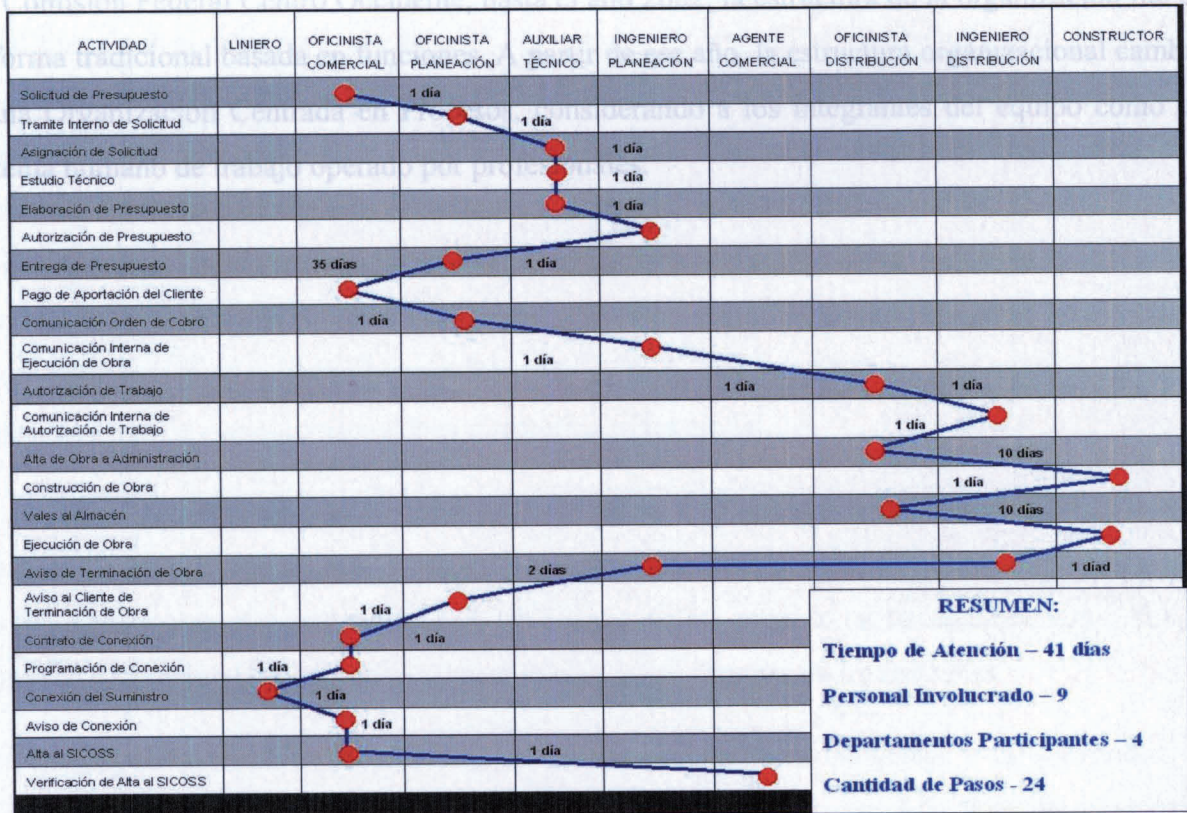


Fig. 3 Secuencia de Conexión de Suministro

Fuente: Proyecto de Certificación Integral de la DCO

Por lo que las desventajas de una organización tradicional eran los **desperdicios, reprocesos, se daba una atención no personalizada y no había una responsabilidad definida.**

Los procesos que producen los satisfactores del cliente, siempre han existido, ahí están, pero fragmentados, sin un dueño o responsable denominado encargado y sin nombre. Los procesos se forman por largas cadenas de actividades, y con mucho reproceso.

Los procesos hasta hoy consisten en tareas muy sencillas que conforman unos procesos muy complejos, que realizan operarios simples bajo la supervisión y revisión de jefes.

En una organización convencional, el cliente se alinea a la organización. En una organización centrada en procesos, la organización se alinea al cliente, quien es el eje y la gran razón de ser de

la organización. Un proceso rediseñado debe ser muy sencillo, compuesto por tareas completas realizadas por profesionales capaces, aptos, motivados y seguros.

En Comisión Federal Centro Occidente, hasta el año 2002, la estructura de la organización fue de la forma tradicional basada en funciones. A partir de ese año, la estructura organizacional cambió a una Organización Centrada en Procesos, considerando a los integrantes del equipo como un sistema humano de trabajo operado por profesionales.

El mundo globalizado y con un alcance nunca visto, esto ha impactado tanto en lo económico como en lo político y lo social de todos los países. El mapa geopolítico se ha transformado y de la noche a la mañana surgen nuevas potencias económicas como es el caso de India y China que plantean nuevos retos a las economías tanto desarrolladas como emergentes. Las fronteras de los países cada día son menos relevantes y hoy las organizaciones de cualquier tipo deben competir a nivel global.

En México, son muchos los cambios que se tienen que realizar para competir en el nuevo entorno, los hay de tipo macro, como es la política económica, la educación y la infraestructura del país; hoy otros que están más bajo el control de las propias organizaciones como son la búsqueda de la eficiencia operativa y la tecnología y los sistemas de información.

Para las organizaciones mexicanas hoy no basta con buscar la eficiencia y la efectividad, la reducción de costos y el adelgazamiento organizacional para poder competir en un mundo global, estas son ventajas fácilmente imitables por lo que se hace necesario desarrollar ventajas difíciles de imitar, y estas se encuentran en las prácticas de la organización que son las que crean su capacidad de gestión. Esta capacidad se convierte en ventaja cuando se impulsa en la organización una cultura que se caracteriza por la mejora continua, la innovación, la agilidad, la creación de valor, estos rasgos integrados a la operación de las organizaciones resultan difíciles de imitar generando con ello ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Dicha transformación del entorno que consiga, cuestionamientos sobre la forma tradicional de administrar ya que si se vive en un ambiente complejo, dinámico, cambiante, no es posible rendir a las organizaciones con esquemas diseñados para un contexto estático, seguro y predecible. Hoy se hacen necesarias nuevas formas de gestión.

“El Modelo Nacional para la Calidad Total sirve como guía en el proceso de cambio de las formas tradicionales de gestión a las nuevas, enfocadas a responder a los retos de una economía global, ya que se enfoca a guiar el desarrollo de estrategias competitivas caracterizadas por un

Los últimos quince años han sido de profundo cambio a nivel global: la liberación del comercio y la rápida caída de los costos de transporte, la evolución en la tecnología de la información y las comunicaciones han transformado al mundo a una velocidad y con un alcance nunca visto, esto ha impactado tanto en lo económico como en lo político y lo social de todos los países. El mapa geopolítico se ha transformado y de la noche a la mañana surgen nuevas potencias económicas como es el caso de India y China que plantean nuevos retos a las economías tanto desarrolladas como emergentes. Las fronteras de los países cada día son menos relevantes y hoy las organizaciones de cualquier tipo deben competir a nivel global.

En México, son muchos los cambios que se tienen que realizar para competir en el nuevo entorno, los hay de tipo macro, como es la política económica, la educación y la infraestructura del país; hay otros que están más bajo el control de las propias organizaciones como son la búsqueda de la eficiencia operativa y la tecnología y los sistemas de información.

Para las organizaciones mexicanas hoy no basta con buscar la eficiencia y la efectividad, la reducción de costos y el adelgazamiento organizacional para poder competir en un mundo global, estas son ventajas fácilmente imitables por lo que se hace necesario desarrollar ventajas difíciles de imitar, y éstas se encuentran en las prácticas de la organización que son las que crean su capacidad de gestión. Esta capacidad se convierte en ventaja cuando se impulsa en la organización una cultura que se caracteriza por la mejora continua, la innovación, la agilidad, la creación de valor, estos rasgos integrados a la operación de las organizaciones resultan difíciles de imitar generando con ella ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Dicha transformación del entorno trae consigo, cuestionamientos sobre la forma tradicional de administrar ya que si se vive en un ambiente complejo, dinámico, cambiante, no es posible conducir a las organizaciones con esquemas diseñados para un contexto estático, seguro y predecible. Hoy se hacen necesarias nuevas formas de gestión.

“El Modelo Nacional para la Calidad Total sirve como guía en el proceso de cambio de las formas tradicionales de gestión a las nuevas, enfocadas a responder a los retos de una economía global, ya que se enfoca a guiar el desarrollo de estrategias competitivas caracterizadas por un

estilo de liderazgo abierto al cambio, la participación, el impulso de la mejora continua, la innovación y la creación de valor.”¹

Los enfoques tradicionales de calidad total se han centrado en la mejora de sistemas y prácticas que si bien conducen a la eficiencia operativa, esta por si mismo ya no representa una ventaja competitiva: las organizaciones para poder optimizar en la mejora e innovación de sus sistemas y practicas deben desarrollar una reflexión estratégica que los conduzca al desarrollo de prácticas que respondan a ella con un impacto en su desempeño.

El Modelo Nacional para la Calidad Total refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de las organizaciones participantes, evaluadores y especialistas paranales e internacionales. Su diseño, actualización e integración está a cargo del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, conformado por un equipo de especialistas en Calidad Total, con amplia experiencia en su aplicación en organizaciones mexicanas, que representan a los sectores público, privado y académico incluyendo ramas productivas de servicio y manufactura.

El Modelo Nacional para la Calidad Total no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acorde a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría, corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad.

El Modelo permite identificar las brechas de desempeño frente a un estado deseado que refleja las capacidades clave, que requieren las organizaciones para responder a los retos que les plantea el entorno actual, a nivel global.

El Modelo Nacional para la Calidad Total "es una guía que define y representa a cualquier organización como un sistema. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua".

Es prohibida una herramienta para realizar el diagnóstico de desempeño de una organización lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad.

¹ http://www.pnc.org.mx/2007/Presentacion_Ejecutiva_MNC.pdf

CAPITULO 3

MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

El Modelo Nacional de Calidad Total tiene el propósito de impulsar la competitividad de las organizaciones mexicanas para proyectarlas a ser de clase mundial, esto aplicando el Modelo Nacional para la Calidad Total. La fuerza principal de esta transformación es la creación de valor superior a los grupos de interés de la organización a través de un entendimiento de sus necesidades, de la estrategia de la organización y la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de los productos, bienes y servicios.

El Modelo Nacional para la Calidad Total refleja el esfuerzo, experiencia y conocimiento de las organizaciones participantes, evaluadores y especialistas nacionales e internacionales. Su diseño, actualización e integración está a cargo del Consejo Técnico del Premio Nacional de Calidad, conformado por un equipo de especialistas en Calidad Total, con amplia experiencia en su aplicación en organizaciones mexicanas, que representan a los sectores público, privado y académico incluyendo ramas productivas de servicio y manufactura.

El Modelo Nacional para la Calidad Total no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la organización y su entorno, y no se basa en ninguna teoría o corriente, ni pretende prescribir o proponer como obligatoria alguna teoría, técnica o herramienta específica de calidad.

El modelo permite identificar las brechas de desempeño frente a un estado deseado que refleja las capacidades clave, que requieren las organizaciones para responder a los retos que les plantea el entorno actual, a nivel global.

El Modelo Nacional para la Calidad Total *“es una guía que define y representa a cualquier organización como un sistema. El énfasis de esta definición radica en el entendimiento integral de su funcionamiento para provocar la mejora continua”*.²

Es también una herramienta para realizar el diagnóstico de desempeño de una organización lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad:

² http://www.pnc.org.mx/2007/Presentacion_Ejecutiva_MNC.pdf

En el modelo se encuentra la definición de que toda organización necesita:

- Evaluar sus resultados y si estos están acorde con sus objetivos y responden a las expectativas de sus grupos de interés.
- Enfocar el diseño de sistemas y procesos para que respondan a los requerimientos de los grupos de interés, que lleven a mejorar la forma de producir los bienes y/o servicios.
- Llevar a cabo la implementación de sistemas y procesos optimizando su efectividad y eficiencia.

Finalmente, el Modelo es “*un instrumento para el cambio de la organización*”³, que lleva su desempeño a niveles de clase Mundial.

La aplicación sistemática del Modelo permite:

- a. Entender y representar a la organización como sistema;
- b. Diagnosticar el nivel de desempeño en la respuesta a los requerimientos y expectativas de los grupos de interés;
- c. Planear la creación de valor hacia los grupos de interés; y
- d. Dar seguimiento a la evolución y capitalización de aprendizajes de la organización.

³ http://www.pnc.org.mx/2007/Presentacion_Ejecutiva_MNC.pdf

3.1 PRINCIPIOS DEL MODELO NACIONAL DE CALIDAD TOTAL

El Modelo Nacional para la Calidad Total se fundamenta en principios, que son fundamento de la cultura que se desea desarrollar en las organizaciones mexicanas y promueven un estilo de gestión que da respuesta a las necesidades de los grupos de interés en un contexto cambiante.

Los principios son:

Enfoque al cliente

- La solidez de la estrategia y la acción de la organización, se fundamenta en la claridad con la que ésta entiende los requerimientos presentes y futuros de sus clientes.
- Escuchar y valorar la voz del cliente permite a las organizaciones alcanzar el éxito de manera sostenible.
- La orientación al cliente trae como beneficio a la organización, el incremento de la base de clientes, la lealtad y retención de los mismos, y una mayor participación en el mercado, consolidando con esto su posición competitiva.

Liderazgo efectivo y ejemplar

- El liderazgo visionario y participativo es fundamental para la creación de una cultura que se caracterice por su orientación al alto desempeño e innovación, la solidez de sus valores y la responsabilidad social.
- Para sostener en el tiempo una cultura de alto desempeño e innovación se requiere que los líderes se conviertan en modelo de las conductas que reflejen los principios y valores de la organización.
- En un entorno de cambio e incertidumbre los líderes deben proporcionar estabilidad y generar confianza, así como motivación en todo el personal para mantener un ambiente de trabajo que se caracterice por el compromiso y la participación

Personal comprometido

- El entusiasmo, las competencias y la participación del personal son factores clave para realizar el potencial de la organización

- La confianza, apertura y facultamiento generan una cultura en la que el personal se convierte en factor clave para el impulso del proceso de cambio, y da respuesta de manera ágil a los retos que se le presentan a la organización.



- La atención a la satisfacción del personal y su bienestar, así como el desarrollo de su potencial refuerza la cultura de involucramiento y participación.

Compromiso con la sociedad

- La organización entiende y asume sus responsabilidades frente al impacto positivo o negativo en la sociedad, derivado de sus acciones ahora y en el futuro.
- La organización considera a la comunidad como uno de sus grupos de interés, por lo que escucha y atiende sus requerimientos.
- El desarrollo sustentable es apoyado por la organización a través del cuidado y preservación del eco sistema

Mejora continua e innovación

- Las oportunidades de aprendizaje, mejora e innovación incluyen las ideas del personal, la investigación y el desarrollo, la retroalimentación del cliente, las mejores prácticas y la comparación referencial.
- Para lograr nuevas dimensiones de desempeño se requiere de un aprendizaje continuo que permita a la organización entender lo que los grupos de interés esperan, lo que el entorno le demanda y la alineación de sus sistemas y procesos hacia la mejora continua e innovación.
- Las ventajas sostenibles que sustentan la competitividad, se alcanzan a través del aprendizaje continuo, que permite dar respuesta ágil e innovadora a los retos que enfrentan las organizaciones.

La organización como sistema

- El entendimiento del sistema organizacional permite ubicar los principales elementos que lo conforman y sus interrelaciones, para enfocar acciones de mejora e innovación que refuercen su desempeño.

- La solución a la causa raíz de los problemas se encuentra en el entendimiento del comportamiento del sistema organizacional y las acciones que de ello se deriven.
- La mejora del sistema organizacional deberá tomar en cuenta su variación natural.”

Marketing, Clientes y Placación - permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Procesos, Procesos y Sociedad - integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de sus procesos, productos y servicios.

Resaltando una vez más que la importancia de los procesos, que es el tema central de esta tesis, es el hecho de crear valor para el cliente mediante la generación de ventajas competitivas con una estrategia de diseño organizacional como OCP.

Resultados - integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Integración y Conocimiento - es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

Diagrama 3.2 DIAGRAMA DEL MODELO NACIONAL PARA LA CALIDAD TOTAL

El Modelo plantea la conceptualización y representación de la organización como sistema identificando una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, son la base de la administración de las organizaciones, a través de los siguientes factores:

Liderazgo, Clientes y Planeación.- permite el direccionamiento y propicia la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.

Personal, Procesos y Sociedad.- integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre los que se manifiestan las estrategias para provocar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.

Recordando una vez mas que la importancia de los procesos, que es el tema central de esta tesis, es el hecho de crear valor para el cliente mediante la generación de ventajas competitivas con una estrategia de diseño organizacional como OCP.

Resultados.- integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.

Información y Conocimiento.- es el componente que integra y retroalimenta a los elementos del sistema.

Diagrama

1.3 ELEMENTOS COMUNES.

ENFOQUE. Para cada sistema describe:

- Propósitos

- Modelos de negocio y de operación que expliquen su funcionamiento y su congruencia con los principios del Modelo Nacional de la Calidad Total y sus valores.

- Principales interacciones con otros sistemas y procesos, haciendo explícitos los ciclos de actualización.

IMPLANTACIÓN. Para cada sistema describe:

- Información sobre el grado de madurez alcanzada, destacando operan y con qué frecuencia se actualiza.

EVALUACIÓN Y MEJORA. Para cada sistema describe:

- Los mecanismos y los indicadores utilizados para evaluar, verificar y mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos.

- Los ciclos de mejora de los procesos, incluyendo el impacto a su descripción y a los resultados de cada ciclo.

- La información competitiva referencial de sus procesos y sistemas, frente a su sector, competidores y líderes nacionales e internacionales (según aplique) incluyendo conclusiones de aprendizaje y posición competitiva.

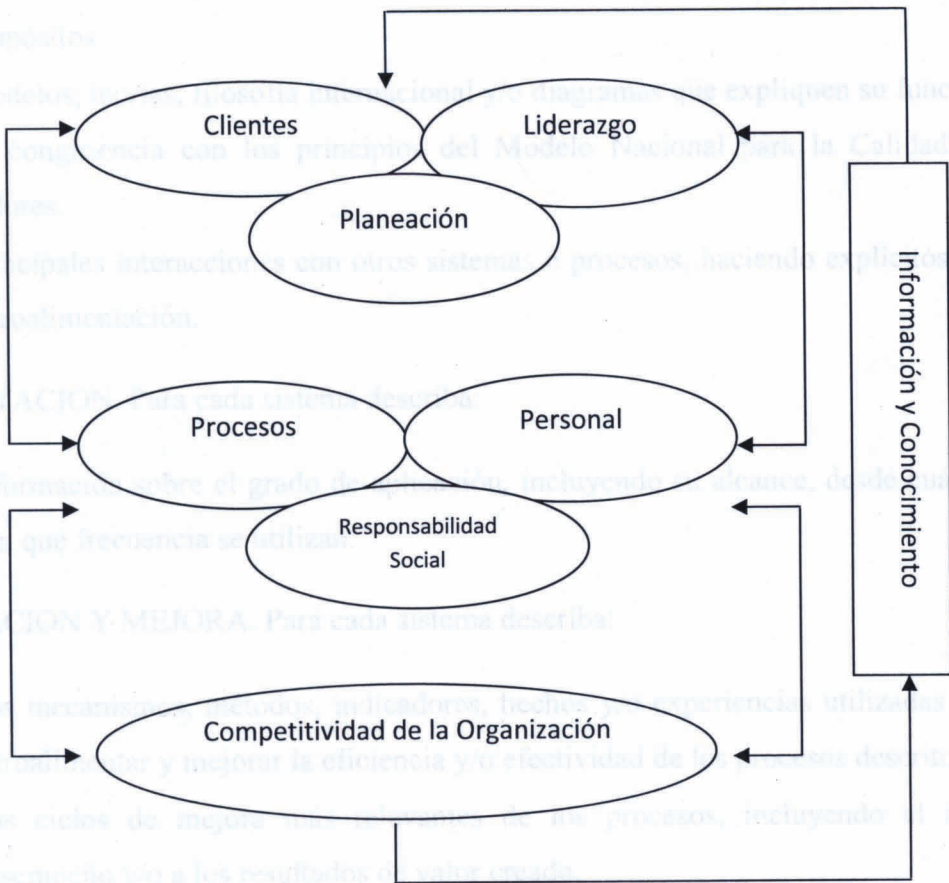


Fig. 4 Diagrama los factores del Sistema Organizacional

Fuente: <http://www.pnc.org.mx/pdf/sesiones.pdf>

* http://www.pnc.org.mx/2007/Presesiones_Factores_MNC.pdf

3.3 ELEMENTOS COMUNES.

“ENFOQUE. Para cada sistema describa:

- Propósitos
- Modelos, teorías, filosofía internacional y/o diagramas que expliquen su funcionamiento y su congruencia con los principios del Modelo Nacional para la Calidad Total y sus valores.
- Principales interacciones con otros sistemas o procesos, haciendo explícitos los ciclos de retroalimentación.

IMPLANTACION. Para cada sistema describa:

- Información sobre el grado de aplicación, incluyendo su alcance, desde cuándo operan y con qué frecuencia se utilizan.

EVALUACION Y MEJORA. Para cada sistema describa:

- Los mecanismos, métodos, indicadores, hechos y/o experiencias utilizadas para evaluar, retroalimentar y mejorar la eficiencia y/o efectividad de los procesos descritos.
- Los ciclos de mejora más relevantes de los procesos, incluyendo el impacto a su desempeño y/o a los resultados de valor creado.
- La información competitiva referencial de sus procesos y sistemas, frente a su sector, competidores y líderes nacionales e internacionales (según aplique) incluyendo conclusiones de aprendizaje y posición competitiva.”⁴

8.0 Competitividad de la Organización	100
8.1 Resultados de valor creado para los clientes	75
8.2 Resultados de valor creado para el personal	75
8.3 Resultados de valor creado para la sociedad	75
8.4 Resultados de valor creado para los accionistas	75
PUNTAJE TOTAL	1000

Fig. 3 Tabla Ponderación por Criterio

Fuente: http://www.pnc.org.mx/2007/Presentacion_Ejecutiva_MNC.pdf

⁴ http://www.pnc.org.mx/2007/Presentacion_Ejecutiva_MNC.pdf

3.4 PONDERACIÓN POR CRITERIO

La siguiente tabla contiene los puntajes asignados a los modelos del Modelo Nacional para la Calidad Total. La importancia relativa de los elementos es equivalente, o sea, en la ausencia de cualquiera de sus elementos, el sistema organizacional estaría fracturado.

Crterios	Ponderaciones
1.0 Clientes	100
1.1 Conocimiento de clientes y mercados	50
1.2 Relación integral con los clientes	50
2.0 Liderazgo	100
2.1 Liderazgo	100
3.0 Planeación	100
3.1 Planeación estratégica	50
3.2 Planeación operativa	50
4.0 Información y conocimiento	100
4.1 Información	50
4.2 Conocimiento organizacional	50
5.0 Personal	100
5.1 Sistemas de trabajo	40
5.2 Desarrollo humano	30
5.3 Calidad de vida	30
6.0 Procesos	100
6.1 Diseño de productos, servicios y procesos	50
6.2 Administración de procesos	50
7.0 Responsabilidad Social	100
7.1 Ecosistemas	50
7.2 Desarrollo de la comunidad	50
PUNTAJE TOTAL PARA PROCESOS	700
8.0 Competitividad de la Organización	300
8.1 Resultados de valor creado para los clientes	75
8.2 Resultados de valor creado para el personal	75
8.3 Resultados de valor creado para la sociedad	75
8.4 Resultados de valor creado para los accionistas	75
PUNTAJE TOTAL	1000

Fig. 4 Tabla Ponderación por Criterio

Fuente: http://www.pnc.org.mx/2007/Presentacion_Ejecutiva_MNC.pdf

CAPITULO 4

SISTEMA DE PLANEACION (Organización Enfocada en la Estrategia OEE)



El fin más importante del pensamiento estratégico en una compañía es que se tenga una dirección estratégica, lo cual significa que la organización se mueve con base a un plan estratégico específico que se formula previamente, es implantado y esta abierto a modificaciones dictadas por el entorno, a esto podemos llamar Sistema de Planeación

A partir de 1991 la División Centro Occidente define el Sistema de Planeación Estratégica como la forma de visualizar el futuro tomando como referencia su razón de ser como empresa prestadora de servicio de energía eléctrica y los grupos de interés, para 2002 incorporó como mejora las Planeaciones Operativas donde se plasman las acciones encaminadas al logro de los Objetivos Estratégicos.

A partir de 2004 se tiene otro ciclo de mejora al adoptar los principios de la Organización Enfocada en la Estrategia (OEE), donde atendiendo a los cinco principios que toman las necesidades y expectativas de los grupos de interés, permite definir las políticas, los Objetivos Estratégicos y las metas a cumplir por los diferentes procesos de la DCO. Que nos lleve a cumplir con la Misión y Visión de la DCO.

Hoy la División Centro Occidente opera como una Organización Centrada en Procesos (OCP) para agregar valor al cliente, realizando productos y servicios por los que el cliente está dispuesto a pagar. Para operar como una OCP, se cuenta con un soporte documental en: Manual de Calidad, Planes de Gestión de Procesos, Procedimientos Normativos de los procesos y especialidades.

El sistema de Planeación de la DCO considera como entrada la información referente a los escenarios que influyen y que podrían modificar las estrategias de salida, toma en cuenta la situación política, el estado que guarda la economía, el ambiente social que prevalece, los aspectos energéticos en el contexto nacional y mundial y los avances tecnológicos al alcance de la DCO.

Los grupos de interés son tomados en cuenta conociendo sus necesidades y expectativas para de esta forma atenderlas y realizar acciones que permitan cumplir y satisfacer sus legítimas necesidades.

Con el documento de Organización Enfocada en la Estrategia, se realiza la planeación cumpliendo con los cinco principios de esta metodología, estructurando los planes creadores de Valor, que los procesos deben elaborar y la estructuración de proyectos encaminados a lograr los resultados que cumplan con las necesidades y expectativas de los grupos de interés; finalmente, se analizan los resultados del DEVO y Métricas del TMI para determinar el cumplimiento de metas y el avance del estado de los grupos de los objetivos estratégicos.

A continuación el Modelo Sistema de la Planeación en la DCO para mostrar gráficamente la forma en que se ejerce la planeación, considerando las etapas de:

- ✓ Entrada
- ✓ Procesos de planeación
- ✓ Salida

Anexando una retroalimentación al sistema que permita adecuarlo para satisfacer las necesidades de los grupos de interés.

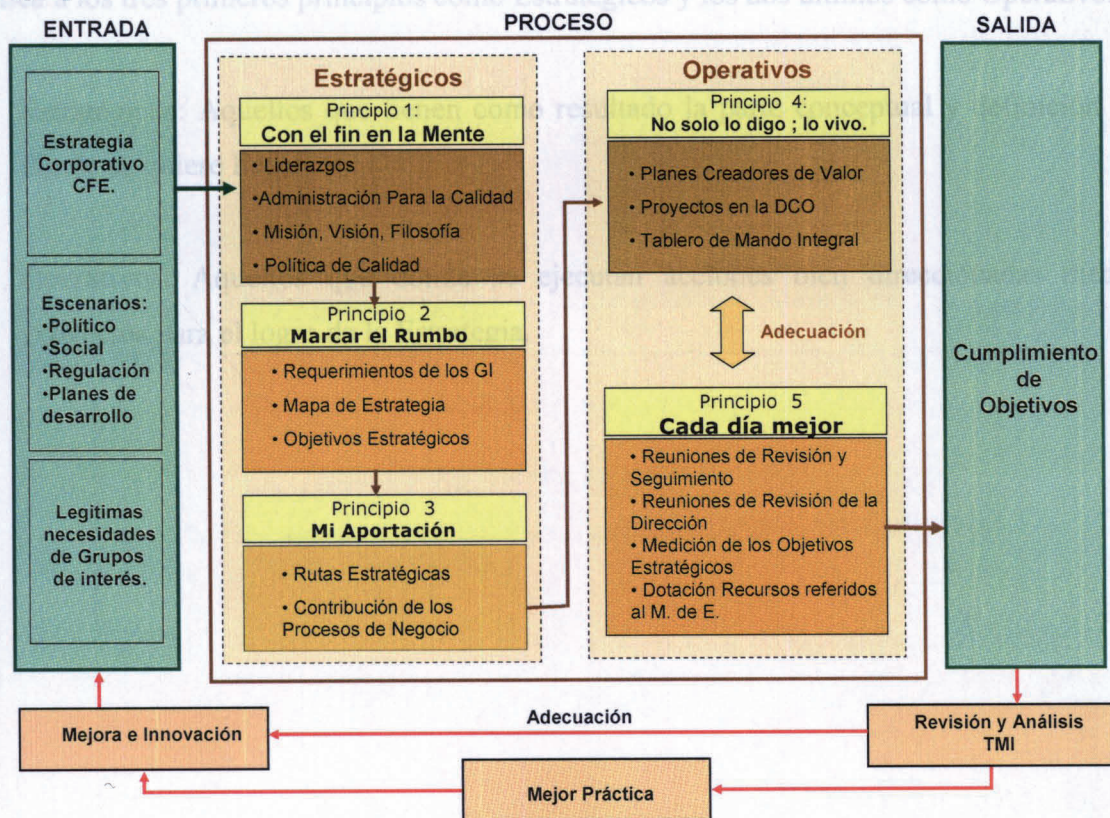


Fig. 5 Modelo Sistémico de Planeación de DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 – 2011

La etapa de mejora importante que la DCO ha dado en su sistema de Planeación tradicional con el documento estratégico y operativo, trasciende hacia la Organización Enfocada en la Estrategia y dirige sus acciones basándose en los siguientes cinco principios (que anteriormente ya habíamos visualizado en el cuadro anterior):

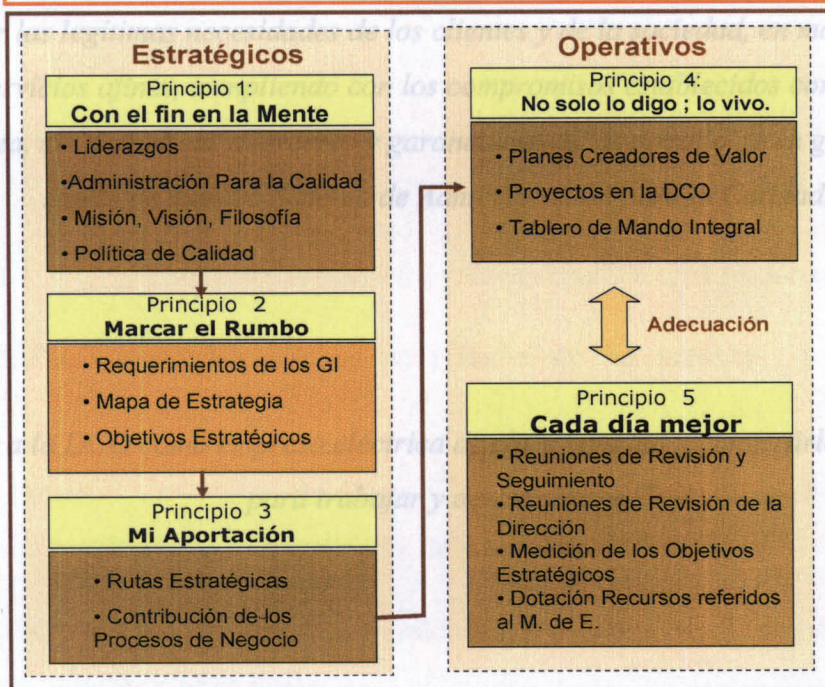
1. **Empezar con el Fin en la Mente**
2. **Marcar el Rumbo**
3. **Mi aportación**
4. **No sólo lo Digo, Si no lo Vivo.**
5. **Cada Día mejor.**

A continuación, en forma más particular, el Modelo Sistémico de la DCO como OEE que identifica a los tres primeros principios como Estratégicos y los dos últimos como Operativos:

- **Estratégicos:** Aquellos que tienen como resultado la parte conceptual y definición del a dónde se quiere llegar.
- **Operativos:** Aquellos que donde se ejecutan acciones bien direccionadas mediante proyectos para el logro de la Estrategia.

4.1 PRINCIPIO UNO. Empezar con el fin en la mente

Modelo Sistémico de la DCO como Organización Enfocada en la Estrategia



*"Trabajamos con orgullo para la satisfacción global del cliente"*⁷

Fig. 6 Modelo Sistémico de la OEE para la DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 – 2011

**Política del Sistema de Gestión Integrado*

"Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en términos del contrato de suministro de energía eléctrica y de los compromisos que les ofertamos, controlando el impacto de nuestros procesos para prevenir la contaminación del medio ambiente en atención a los requerimientos legales de la organización aplicables, preservando la seguridad y salud de nuestro trabajadores.

⁵ Publicación de CFE División Centro Occidente, Julio 2007

⁶ Publicación de CFE División Centro Occidente, Julio 2007

⁷ Publicación de CFE División Centro Occidente, Julio 2007

promoviendo y fomentando una cultura de equidad de género, en un ambiente de trabajo que garantice el respeto, la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres, mediante la mejora continua de la efectividad del sistema y la metodología Six Sigma.”

4.1 PRINCIPIO UNO. Empezar con el fin en la mente

Valores Personales

1. PACIENCIA Mostrar dominio ante colaboradores y clientes en cualquier situación.

Misión

2. AFABILIDAD: Prestar atención, apreciar y animar al personal con quienes laboramos y a los clientes.
“Satisfacer las legítimas necesidades de los clientes y de la sociedad, en materia de energía eléctrica y servicios afines, cumpliendo con los compromisos establecidos con ellos, con respeto a la naturaleza, sin perjudicar a terceros y garantizando el desarrollo de su gente y de la DCO a través de nuestro Sistema de Administración para la Calidad.”⁵

4. RESPETO: Tratar con importancia y consideración a las personas animales y cosas.

Visión

3. GENEROSIDAD: Satisfacer aquellas necesidades de las personas, que se encuentran a nuestro alcance.
“Consolidar a la DCO como empresa eléctrica de clase mundial y convertirla en el mejor lugar para trabajar y desarrollarse.”⁶

6. INDULGENCIA: Tener paciencia con los demás, tolerando las diferencias y aprendiendo de sus virtudes.

7. COMPROMISO: Hacer nuestras elecciones y decisiones actuar libremente conforme al deber y obligación.

Filosofía

“Trabajamos con orgullo para la satisfacción global del cliente”.⁷

Valores Organizacionales

*Política del Sistema de Gestión Integrado

SERVICIO AL CLIENTE: Estamos cercanos y dispuestos con los clientes, con un trato
“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en términos del contrato de suministro de energía eléctrica y de los compromisos que les ofertamos, controlando el impacto de nuestros procesos para prevenir la contaminación del medio ambiente en atención a los requerimientos legales de la organización aplicables, preservando la seguridad y salud de nuestro trabajadores,

⁵ Publicación de CFE División Centro Occidente. Julio 2007

⁶ Publicación de CFE División Centro Occidente. Julio 2007

⁷ Publicación de CFE División Centro Occidente. Julio 2007

promoviendo y fomentando una cultura de equidad de género, en un ambiente de trabajo que garantice el respeto, la igualdad de oportunidades y derechos entre mujeres y hombres, mediante la mejora continua de la efectividad del sistema y la metodología Seis Sigma.”⁸

Valores Personales⁹

1. **PACIENCIA** Mostrar dominio ante colaboradores y clientes en cualquier situación.
2. **AFABILIDAD** Prestar atención, apreciar y animar al personal con quienes laboramos y a los clientes.
3. **HUMILDAD** Ser accesible, atento y tratar con respeto a las personas, sin importar rangos y condición social.
4. **RESPECTO** Tratar con importancia y consideración a las personas animales y cosas.
5. **GENEROSIDAD** Satisfacer aquellas necesidades de las personas, que se encuentran a nuestro alcance.
6. **INDULGENCIA** Tener confianza y creer en el actuar de los demás, tolerando las diferencias y aprendiendo de sus virtudes.
7. **COMPROMISO** Honrar nuestras elecciones y decisiones actuar libremente conforme al deber y obligación.

Valores Organizacionales¹⁰

1. **SERVICIO AL CLIENTE.** Estamos cercanos y dispuestos con los clientes, con un trato cortés, amable y respetuoso.
2. **LIDERAZGO.** Actuamos y nos comportamos para inspirar, convencer o impulsar al personal y a la organización hacia el logro de la Visión.

⁸ Publicación de CFE División Centro Occidente. Julio 2007

⁹ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007-2011

¹⁰ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

3. PROFESIONALISMO DE ALTO DESEMPEÑO. Honramos los retos y compromisos de alto desempeño de los Procesos (incluye trabajo en equipo, creatividad e innovación).

4. CONCIENCIA ECONOMICA. Evitamos desperdicios, reprocesos utilizamos solo los activos que requerimos.

5. CONCIENCIA ECOLOGICA. Respetamos y mejoramos el entorno.

Políticas¹¹

OPERACIÓN. Operar con la metodología Organización Centrada en Procesos (OCP), con actividades completas e interrelacionadas que juntas producen servicios para crear valor al cliente.

GESTIÓN DE CALIDAD. Evaluar mensualmente el avance en el cumplimiento de metas, con en Equipo de la Gerencia.

ECONOMICA. Operar con rentabilidad como una empresa que cueste menos y mantenga una eficiencia operativa al menor costo, cuidando el impacto de sus activos.

FINANCIERA. Administrar correctamente los bienes y recursos para un óptimo beneficio empresarial, con incremento permanente en su rentabilidad.

MERCADO. Participar competitivamente en el mercado de energía para lograr la máxima eficiencia operativa y financiera.

LABORAL. Ofrecer un lugar de trabajo para los mejores hombres y mujeres con talento, donde encuentren desarrollo profesional y adquisición de nuevas capacidades.

TECNOLÓGICAS. Investigar y aplicar tecnologías de punta, que permitan realizar eficientemente los procesos.

ADMINISTRATIVA. Modernizar sistemas para la simplificación de la normatividad y cambios a la estructura organizacional alineada hacia el cliente.

¹¹ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

ENERGÉTICA. Promover el ahorro de uso racional de la energía eléctrica.

NORMATIVA. Adecuar la empresa para brindar al cliente trámites fáciles, rápidos y al menor costo.

SOCIAL. Apoyar con nuestro producto – servicio a las comunidades rurales de mayor marginación.

IMAGEN INSTITUCIONAL. Consolidar la imagen de empresa honesta y transparente manteniendo la confianza de la sociedad con servicio y compromiso hacia los clientes.

ECOLÓGICA. Identificar y reducir el impacto ambiental generado por las operaciones, instalaciones y procesos, así como promover la recuperación de ecosistemas.

MEJORAS CUANTICAS. Aprovechar el talento y conocimiento del personal, para aplicar la metodología Seis Sigma en procesos estratégicos que permitan obtener grandes beneficios para el cliente y la División.

INNOVACIÓN. Estimular la creatividad en todos los niveles para continuar con la mejora continua en procedimientos de la vida diaria que nos permitan ganancias al alcance de la mano.

Comportamientos que se Incentivan en la DCO

Las Personas DCO son capaces de “vivirlos” y ejecutarlos como “orden de marcha” son los “comos” de la Misión y los medios para alcanzar la Visión.

- Tomar tiempo para tratar bien y con limpieza a nuestros clientes y no gastarles su tiempo sin su provecho.
- Simplificar al cliente sus gestiones ante CFE, quitar burocracia y reprocesos.
- Acercarnos al cliente y servirle con muy buena disposición.
- Cumplir todo lo prometido al cliente
- Respetar y cuidar la naturaleza, haciendo nuestro trabajo sin perjudicarla y restituyendo el entorno.
- Programar el trabajo sin alterar a la comunidad, cuidando el suministro y calidad de la energía.

- Cuidar nuestro producto; desde su recepción hasta la entrega y recuperación por venta a nuestros clientes.
- Aprovechar nuestro presupuesto, gastar e invertir lo necesario siempre que ello sea rentable.
- Mejorar nuestros procesos para generar incremento de los ingresos a menores costos.
- Procurar una infraestructura escalable, con reserva sólo para esperar su ampliación, no para siempre.
- Crear infraestructura segura para CFE y socialmente responsable.
- Tomar siempre las mejores alternativas para el mediano y largo plazo.
- Poner a laborar en los procesos sólo Profesionales DCO.
- Buscar aprender más y ser mejores.
- Ser los mejores en nuestras Profesiones (que nadie realice mejor nuestros procesos).
- Ir por más, buscar nuevos retos, siempre.
- Planear nuestro trabajo con la experiencia del pasado, la realidad del presente y gran visión hacia el futuro.
- Ordenar nuestro trabajo con gran visión de futuro.
- Buscar nuevas formas de servicio a la sociedad, aprovechando nuestra infraestructura y capacidad de las personas
- Garantizar condiciones seguras de trabajo y trabajar seguro, cumpliendo el Reglamento de Seguridad.
- Liderar ejemplarmente, como empresa, en nuestro entorno.
- Liderar con efectividad.
- Ser Íntegros, Inteligentes y Maduros.
- Tener energía, entusiasmar a sus colaboradores, ser buenos tomando decisiones y ejecutando planes.
- Ser auténticos, visionarios y rodearse de gente mejor.

Liderazgo

El Liderazgo se ejerce con una organización que permita cumplir con los criterios planteados en el Modelo. Las formas mediante las cuales se aplica el Liderazgo en la DCO son las siguientes:

- Liderazgo Mediante la Estructura Formal de la DCO
- Consejo y Comités de Calidad
- Liderazgo Directivo
- Liderazgo Empresarial

Liderazgo Mediante la Estructura Formal de la DCO

Se realiza tomando la estructura organizacional de la DCO, con los niveles jerárquicos de autoridad concentrada en las Oficinas Divisionales como cabeza del ámbito territorial de la División, el Gerente Divisional representa y organiza al equipo directivo para la toma de las decisiones trascendentes de la División, este equipo se encuentra integrado por los Subgerentes (Líderes Estratégicos) en sus especialidades quienes tienen la responsabilidad de dictar los aspectos normativos de los procesos, Los Superintendentes de Zona tienen la representatividad del Gerente en las 12 Zonas de la DCO, ante autoridades en el área de influencia. El Organigrama de la DCO se presenta a continuación:

Fig. 2 Organigrama de la Estructura Formal de la DCO

Plan de Mejoramiento Organizacional Explotación de la Lantigua CPE - DCO 2007 - 2011

Consejos y Comités de Calidad

Corresponden a los grupos destinados para la aplicación de los lineamientos en materia de calidad, se integran y funcionan en base a lo estipulado dentro del propio Sistema de Organización para la Calidad (SAPC).

Los puestos que integran cada uno de estos grupos quedan definidos por el lugar donde ejercen su liderazgo, siendo el Consejo el de mayor rango por su influencia Divisional, los Comités de Zona en el área geográfica de influencia, los Comités por Área y finalmente el de Oficinas Divisionales.

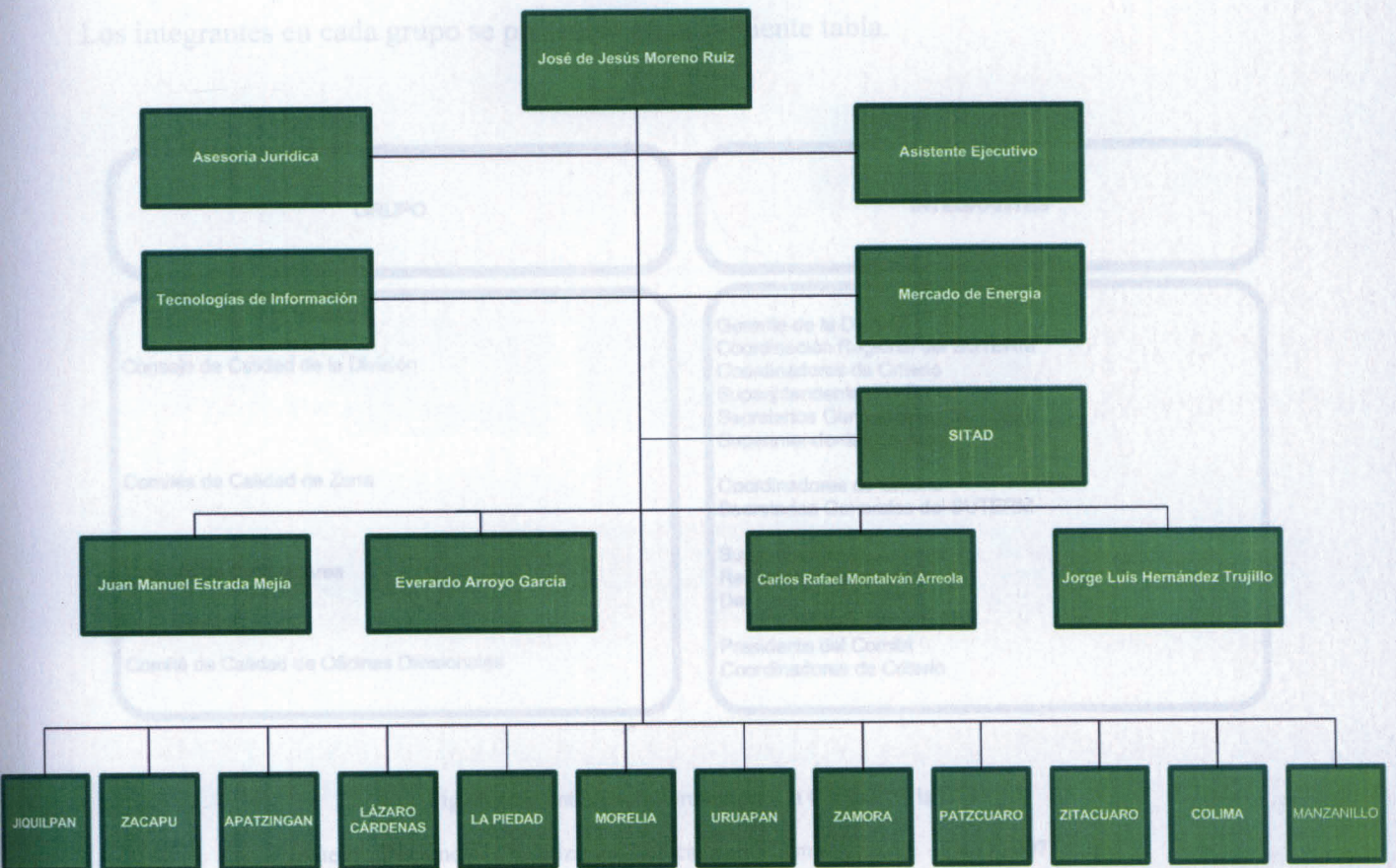


Fig. 7 Organigrama de la Estructura Formal de la DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

Consejos y Comités de Calidad

Corresponden a los **grupos destinados para la aplicación de los lineamientos en materia de calidad**, se integran y funcionan en base a lo estipulado dentro del propio Sistema de Administración para la Calidad (SAPC).

Los puestos que integran cada uno de estos grupos quedan definidos por el lugar donde ejercen su liderazgo, siendo el Consejo el de mayor rango por su influencia Divisional, los Comités de Zona en el área geográfica de influencia, los Comités por Área y finalmente el de Oficinas Divisionales.

Los integrantes en cada grupo se presentan en la siguiente tabla.

GRUPO	INTEGRANTES
<p>Consejo de Calidad de la División</p> <p>Comités de Calidad de Zona</p> <p>Comités de Calidad Área</p> <p>Comité de Calidad de Oficinas Divisionales</p>	<p>Gerente de la División Coordinación Regional del SUTERM Coordinadores de Criterio Superintendentes de Zona Secretarios Generales del SUTERM Superintendentes de Área</p> <p>Coordinadores de Criterio Secretarios Generales del SUTERM</p> <p>Superintendentes de Área Representantes de Área Delegado del SUTERM</p> <p>Presidente del Comité Coordinadores de Criterio</p>

Fig. 8 Integrantes de los Grupos para la Calidad de la DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

El Consejo de Calidad es el organismo interno que dicta las normas en materia de Calidad asentando su operatividad en el Manual de Calidad publicado en el Achiever Plus, la participación del Sindicato ha sido uno de los factores fundamentales para tomar y compartir decisiones facilitando su implementación en el ámbito de la División. La estructura de organización queda representada de la siguiente manera:

- Aprobar y apoyar la aplicación de los programas del Sistema de Calidad.
- Establecer y mantener intercambios de experiencias e información sobre calidad en forma permanente con entidades externas.
- Coordinar la elaboración de material informativo para difusión del sistema.

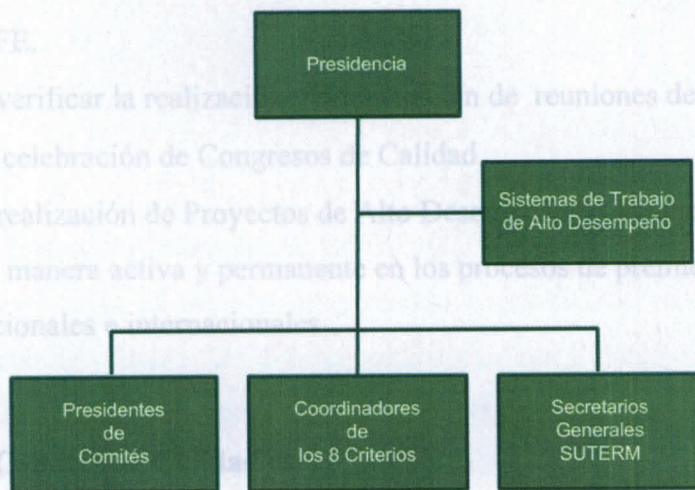


Fig.9 Organigrama del Consejo de Calidad de la DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

El Consejo de Calidad tiene como Objetivo:

Dirigir las acciones de los procesos a fin de satisfacer las legítimas necesidades de nuestros clientes en materia de energía eléctrica y servicios afines cumpliendo con los compromisos establecidos con ellos, con respeto a la naturaleza, sin perjudicar a terceros y garantizando el desarrollo de su gente y de la DCO a través de nuestro Sistema de Administración para la Calidad.

Sus funciones son:

- Definir la Política de Calidad de la División
- Conocer y Evaluar los avances, resultados y efectividad del Sistema de Calidad así como los proyectos de cada Criterio.
- Aprobar y apoyar la aplicación de los programas del Sistema de Calidad.
- Establecer y mantener intercambios de experiencias e información sobre calidad en forma permanente con entidades externas.
- Coordinar la elaboración de material informativo para difusión del sistema.

- Representar a la División en materia de calidad ante organismos, eventos externos y en lo interno de CFE.
 - Coordinar y verificar la realización y organización de reuniones del Consejo y Comités.
 - Coordinar la celebración de Congresos de Calidad.
 - Fomentar la realización de Proyectos de Alto Desempeño y Ganancias cuánticas.
- Participar de manera activa y permanente en los procesos de premios de calidad, locales, estatales, nacionales e internacionales

El Objetivo de los Comités de Calidad es:

Aplicar el Sistema de Administración Para la Calidad en su ámbito de influencia, asegurándose de poner en práctica los acuerdos y recomendaciones emitidos por el Consejo de Calidad; atender las solicitudes del personal y grupos de interés relacionados con los criterios del sistema, así como proponer al nivel inmediato superior, mejoras que beneficien el buen desempeño de la calidad.

Las funciones de estos Comités son:

- Elaborar y coordinar la planeación, desarrollo, implantación y mantenimiento de los programas relativos al sistema de calidad.
- Coordinar los apoyos específicos para los programas y acciones de cada criterio.
- Verificar y evaluar el cumplimiento y efectividad de los programas específicos del sistema de calidad, en las Zonas de Distribución.
- Mantener informado al Consejo de Calidad, sobre el cumplimiento de las directrices, políticas y programas de trabajo
- Impulsar los eventos de capacitación para el desarrollo del personal, en aspectos de Desarrollo Organizacional.
- Coordinar las reuniones que se realicen a nivel de centro de trabajo.
- Fomentar la difusión del material informativo sobre el sistema de calidad

Liderazgo Directivo

Tiene una función relevante dentro de la DCO, por ser el factor de cambio e impulsor de acciones desde la perspectiva de personas cumpliendo lo establecido en el criterio 2 del Sistema de Administración para la Calidad, la OEE propone contar con Líderes dinámicos que hagan que las cosas sucedan dirijan esfuerzos hacia el logro de la estrategia, la representación esquemática del quehacer de un Líder Efectivo, se muestra a continuación:

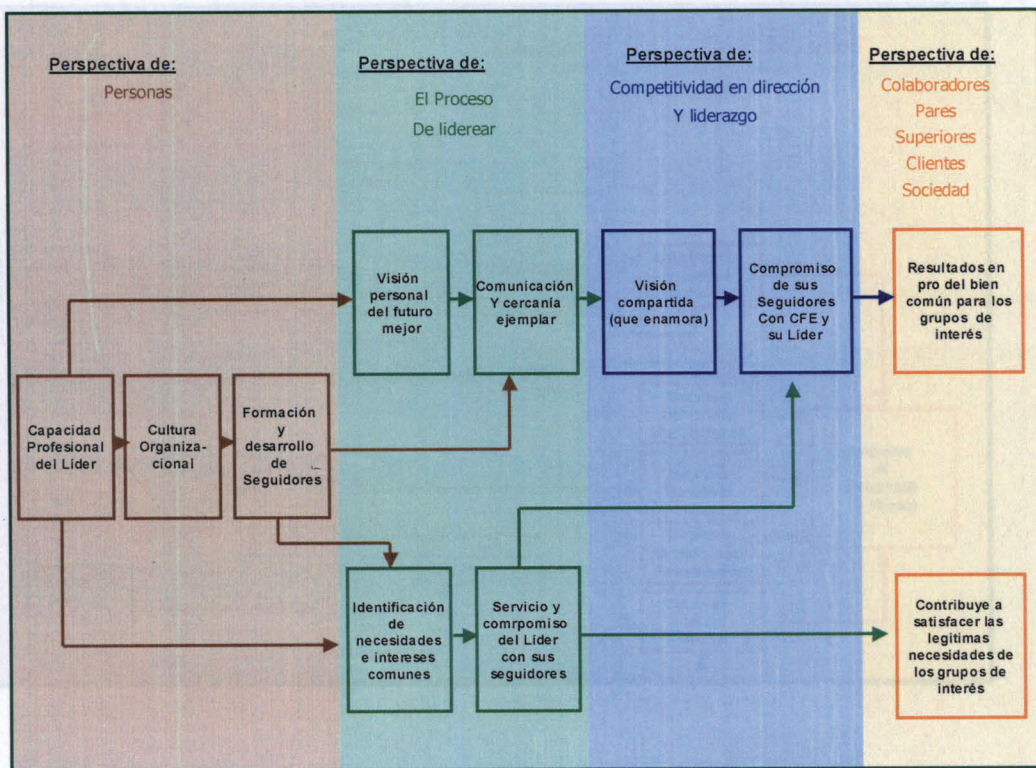


Fig. 11 Mapa de Estrategia para el Liderazgo Empresarial de la DCO, enfoque externo

Fig. 10 Mapa de Estrategia para el Liderazgo Directivo de la DCO, enfoque interno

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

Liderazgo Empresarial

Promueve a la DCO como Empresa Líder por sus resultados, sus personas y la influencia en la comunidad, dentro del contexto estatal, nacional e internacionalmente. Mediante el Mapa de Estrategia Empresarial se declaran las acciones que como empresa debe cumplir, desde la perspectiva de personas hasta la perspectiva de Sociedad para impulsar el desarrollo de México.

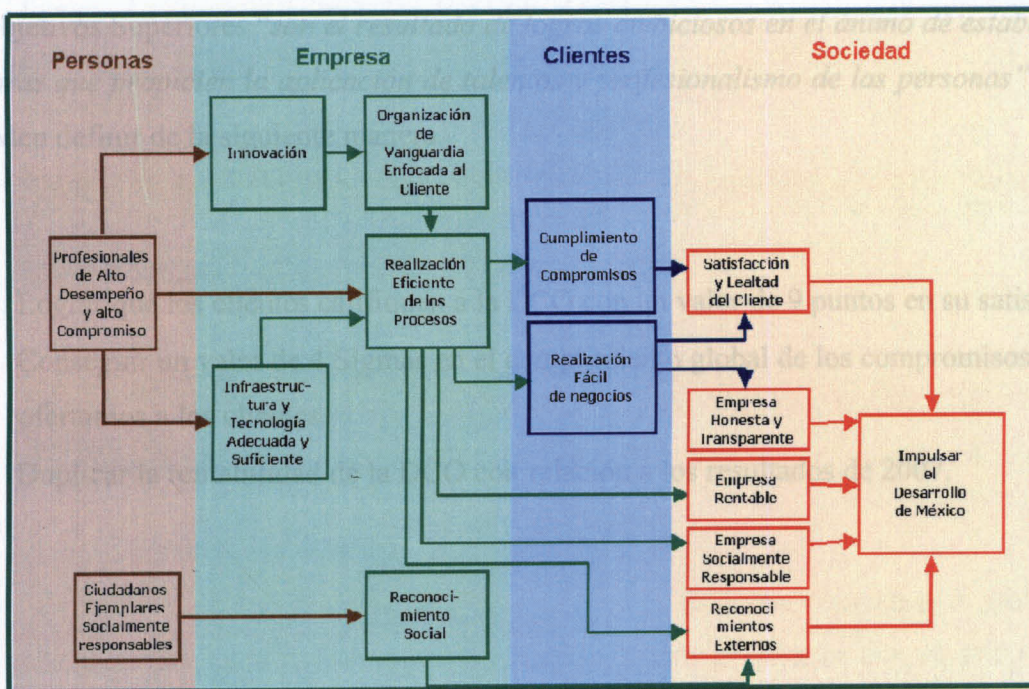


Fig. 11 Mapa de Estrategia para el Liderazgo Empresarial de la DCO, enfoque externo

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

4.1 PRINCIPIO DOS. Marcar el rumbo

En este principio la DCO toma en cuenta dos grandes grupos que requieren atención específica para direccionar sus acciones a un rumbo próximo y a largo plazo, el primero se refiere a los grupos de interés que desarrolla su función, el segundo, los grupos de interés con los cuales

Objetivos de Orden Superior

Como resultado de los ciclos de revisión realizados al Sistema de Planeación de la DCO, la Alta Dirección propone aspirar al logro de Objetivos de Orden Superior encaminadas a tener clientes satisfechos a quienes se les cumple lo que se les promete y gestionar a la DCO con finanzas sanas y rentables; al considerar estos objetivos se pretende fijar rumbos claros para que los procesos orienten acciones encaminadas a cumplir el propósito de la DCO. Como se describirá en el principio 3, las Rutas Estratégicas facilitan los caminos rápidos para lograrlos.

Los Objetivos Superiores “*son el resultado de logros ambiciosos en el ánimo de establecer cifras retadoras que propicien la aplicación de talentos y profesionalismo de las personas*”,¹² con ello se pueden definir de la siguiente manera.

• Social

• Energético

- Lograr que los clientes califiquen a la DCO con un valor de 9 puntos en su satisfacción.
- Conseguir un valor de 4 Sigmas en el cumplimiento global de los compromisos que ofertamos a los clientes.
- Duplicar la rentabilidad de la DCO con relación a los resultados de 2007.

• Tecnológico

Grupos de Interés. En el Sistema de Planeación en la DCO se contempla la atención hacia aquellos grupos que interrelacionan en lo interno y hacia el exterior con la DCO como una organización que convive con la sociedad, se identifican como grupos principales.

¹² Publicación de CFE División Centro Occidente. Julio 2007

4.2 PRINCIPIO DOS. Marcar el Rumbo

En este principio la DCO toma en cuenta dos grandes grupos que requieren atención específica para direccionar sus acciones a un futuro próximo y a largo plazo, el primero se refiere a los **escenarios** en los cuales desarrolla su función, el segundo, los **grupos de interés** con los cuales convive y se relaciona.

Escenarios. En el periodo 2007-2011 se prevén cambios significativos para el país como consecuencia del relevo Presidencial, por tal motivo, los siguientes escenarios son tomados en cuenta para el sistema de Planeación de la DCO.

- Político
- Económico
- Social
- Energético
- Mercado
- Tecnológico

Grupos de Interés. En el Sistema de Planeación en la DCO se, contempla la atención hacia aquellos grupos que interrelacionan en lo interno y hacia el exterior con la DCO como una organización que convive con la sociedad, se identifican cinco grupos principales.

GRUPO DE INTERÉS	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
Personas	Seguridad en el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional
Empresa	Contribución al logro de los objetivos estratégicos y cumplimiento a las metas en los Contratos Programa, acuerdos con el sindicato
Clientes	Suministro de energía eléctrica en los tres niveles de tensión, facturas correctas y atención en el servicio
Sociedad	Apoyo en el uso racional de la energía, Organización con respeto a la naturaleza, mantenimiento a instituciones educativas
Proveedores	Oportunidad de colaboración bajo normas y lineamientos claros y transparentes

Fig. 12 Cuadro de los Grupos de Interés

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007-2011

Con dichos elementos (Escenario y Grupos de Interés), la DCO direcciona el logro:

- Misión
- Visión
- Filosofía
- Política del Sistema de Gestión Integrado
- Valores
- Requerimientos de los Grupos de Interés

Los anteriores constituyen la dirección a las acciones de los Procesos con un horizonte a 5

años.



Fig. 14 Perspectivas de la DCO

Fig. 13 Detonadores para la Definición de resultados estratégicos

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2012

En el esquema anterior, se identifican los grupos de interés a los cuales se deben atender para que los resultados sean congruentes con las Estrategias, a partir de estas premisas se construye el Mapa de Estrategia desde la Misión (donde estamos) hasta el logro de los resultados estratégicos y la Visión (a donde queremos llegar).

Perspectivas

Son los entornos a través de los cuales transita el quehacer de la organización, desde su función básica con la formación de las personas hasta su compromiso con los clientes y la sociedad.

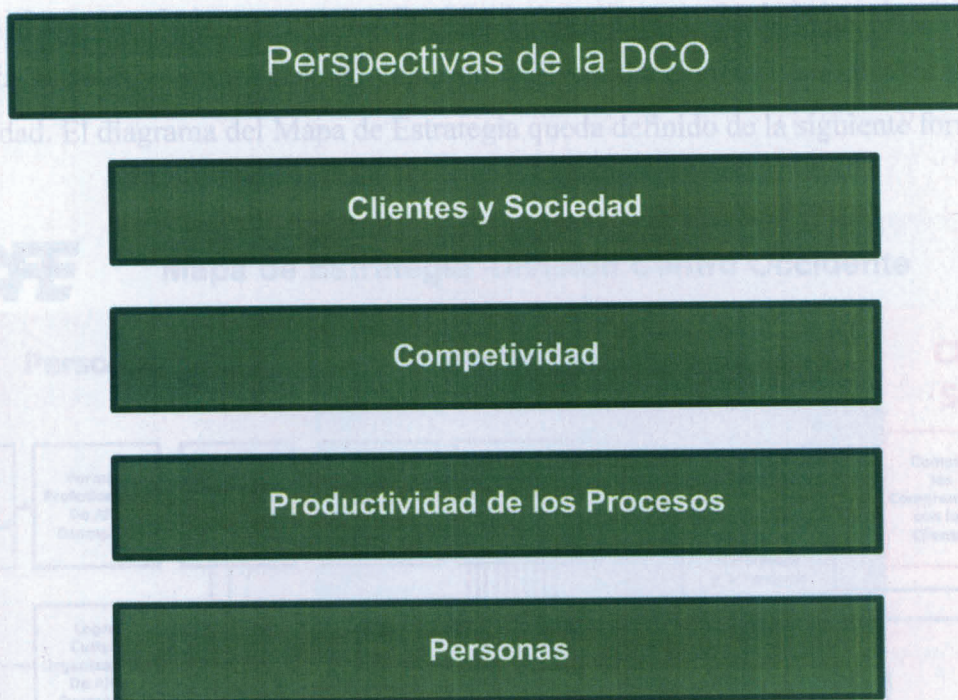


Fig. 14 Perspectivas de la DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

Mapa de Estrategia DCO

La manera de interpretar y conceptualizar la función de la División como empresa de servicio, es mediante el Mapa de Estrategia; inicia con la plataforma sólida de personas aptas, seguras y motivadas que realizan en forma óptima los procesos, ejerciendo un Liderazgo enfocado a cumplir sus metas y conjuntar equipos autodirigidos. Los Procesos se realizan con eficiencia basados en el talento de profesionales, tecnología de vanguardia e infraestructura que les garantice óptima productividad.

El Mapa de Estrategia proporciona información de utilidad para la Alta Dirección y a los procesos, si se analiza de izquierda a derecha se encuentra la propuesta de valor en las cuatro. Se reconoce el compromiso de la DCO con el respeto a la naturaleza, eficiente en la venta de energía eléctrica y productos afines; fomentando la vocación de productividad mediante el incremento de los ingresos y reducir los costos de operación.

La referencia que muestra el Mapa de Estrategia, es fundamental para **orientar y encausar a la DCO en el camino de la perspectiva final** hacia los clientes y Sociedad; cada elemento se ubica en la ruta hacia el cumplimiento de compromisos, satisfacción con los clientes y maximizar la rentabilidad. El diagrama del Mapa de Estrategia queda definido de la siguiente forma.

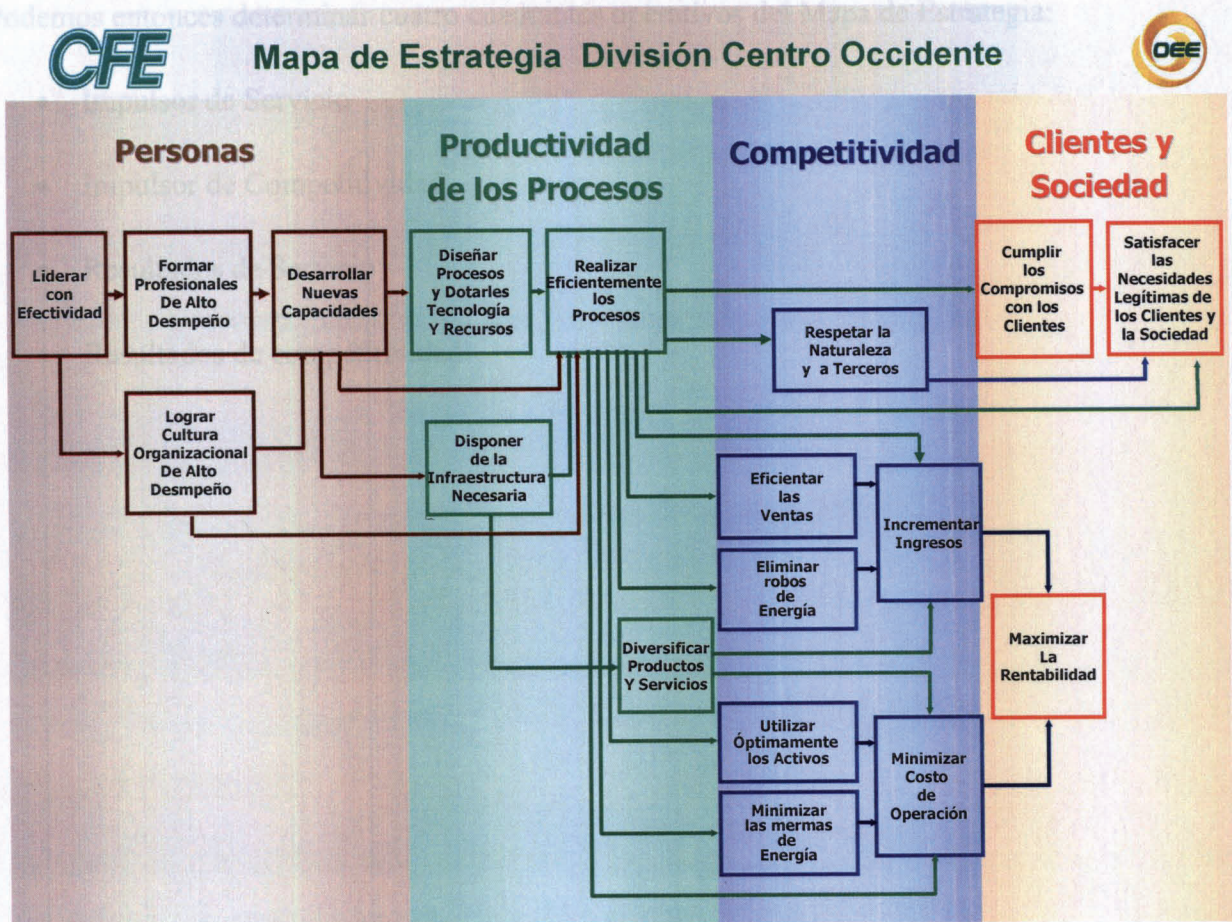


Fig. 15 Mapa de Estrategia de la DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2012

El Mapa de Estrategia proporciona información de utilidad para la Alta Dirección y a los procesos, si se analiza de izquierda a derecha se encuentra la propuesta de valor en las cuatro perspectivas y el planteamiento de la hipótesis de Causa – Efecto como Impulsores y Resultados, lo cual se traduce en que solo se puede actuar en las dos primeras perspectivas: Personas y Productividad de los Procesos.

Por otra parte si se analiza de abajo hacia arriba, se tiene en primer lugar la propuesta de Productividad en aspectos de rentabilidad, incremento de los ingresos y reducción de los costos de operación y en seguida en la parte superior se localiza la parte de servicio, con alineamiento total hacia el cumplimiento de compromisos y satisfacción de los clientes.

Podemos entonces determinar cuatro cuadrantes operativos del Mapa de Estrategia:

- Impulsor de Servicio
- Impulsor de Competitividad
- Resultados de Servicio
- Resultados de competitividad.

Cada perspectiva cuenta con el siguiente número de Objetivos Estratégicos:

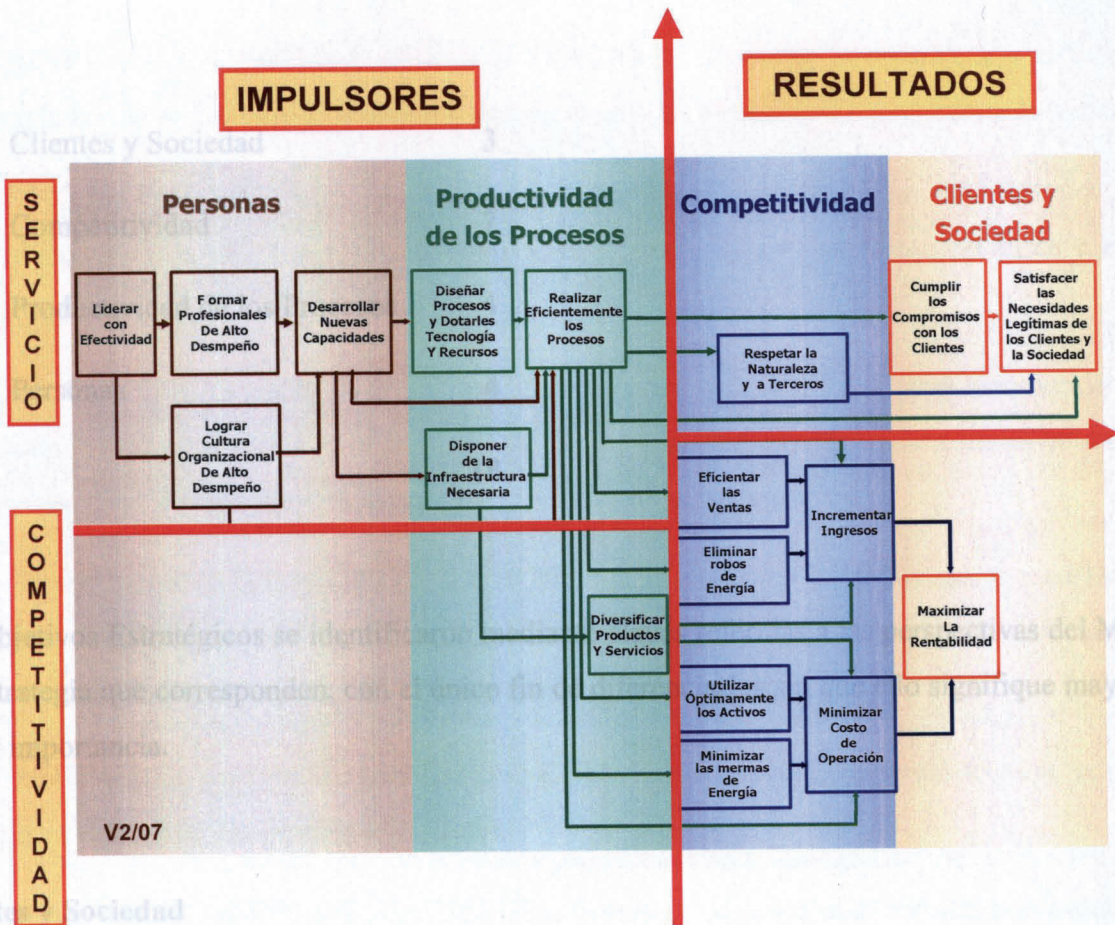


Fig. 16 Cuadrantes del Mapa de Estrategia

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2012

Objetivos estratégicos

Los Objetivos Estratégicos para la DCO son cada uno de los elementos que constituyen el Mapa de Estrategia, anualmente la Alta Dirección y el Consejo de Calidad de la DCO, revisan su contenido para garantizar sean actuales a la realidad del entorno y escenarios por venir, asimismo, se evalúa su conveniencia y alineamiento con el SAPC.

Cada perspectiva cuenta con el siguiente número de Objetivos Estratégicos:

❖ Clientes y Sociedad	3
❖ Competitividad	7
❖ Productividad de los Procesos	4
❖ Personas	4
Total	18

Los Objetivos Estratégicos se identificaron mediante claves referidas a las perspectivas del Mapa de Estrategia que corresponden, con el único fin de diferenciarlos sin que ello signifique mayor o menor importancia.

Clientes y Sociedad

CS1, SATISFACER LAS LEGITIMAS NECESIDADES DE CLIENTES Y SOCIEDAD.

Cumplir los requisitos de calidad comprometidos con los clientes, mejorando su satisfacción y lealtad a CFE.

CS2. MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD. Incrementar los ingresos aumentando las ventas, cuidando nuestro producto y disminuir los costos a través de mejorar el índice de pérdidas y la utilización óptima de los activos.

CS3. CUMPLIR LOS COMPROMISOS CON LOS CLIENTES. Identificar los factores críticos de los clientes en materia de energía eléctrica y servicio, para establecer contratos de ganar – ganar.

Competitividad

- C1. **RESPETAR LA NATURALEZA Y A TERCEROS.** Respetar la naturaleza y el entorno cumpliendo con la normatividad ambiental vigente y realizar el trabajo sin perjuicio a la sociedad
- C2. **EFICIENTAR LAS VENTA.** Mediante la realización eficiente de los procesos que ingresan efectivo a la DCO, asegurar los importes correspondientes en forma oportuna y en al cantidad contratada.
- C3. **INCREMENTAR LOS INGRESOS.** Identificar las oportunidades para incrementar los ingresos de la DCO, mediante la eficiente venta de energía, realizar eficientemente los procesos, eliminar los robos de energía y encontrar nuevas oportunidades de ingreso.
- C4. **MINIMIZAR COSTOS DE OPERACIÓN.** Disminuir los costos de operación mediante la eliminación del desperdicio en la realización de los procesos, utilizar solo los activos indispensables y llevar al mínimo las mermas de energía.
- C5. **MINIMIZAR LAS MERMAS DE ENERGIA.** Gestionar el sistema eléctrico de manera óptima para minimizar las pérdidas de energía.
- C6. **ELIMINAR LOS ROBOS DE ENERGIA.** Combatir la práctica de los robos y fraudes de energía eléctrica de manera estricta y permanente.
- C7 **UTILIZAR ÓPTIMAMENTE LOS ACTIVOS.** Evaluar constantemente el grado de utilización y aprovechamiento de la infraestructura disponible.

Productividad en los Procesos

- PP1. **REALIZAR EFICIENTEMENTE LOS PROCESOS.** Establecer un sistema de gestión basado en estrategias y proyectos bajo las metodologías Seis Sigma, *Lean Manufacturing* y realizar los proyectos con una tendencia Seis Sigma.
- PP2. **DIVERSIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS.** Buscar otros ingresos aprovechando la infraestructura disponible y el talento de nuestros colaboradores.

PP3. DISEÑAR PROCESOS Y DOTARLES DE TECNOLOGÍA Y RECURSOS. Diseño y rediseño de procesos con enfoque al cliente y dotarlos de recursos y tecnología de punta con la aplicación de sus Planes de Gestión de Proceso.

PP4. DISPONER DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA. Garantizar la disponibilidad de infraestructura para el suministro de energía eléctrica en alta, media y baja tensión.

Personas

P1. DESARROLLAR NUEVAS CAPACIDADES. Propiciar el desarrollo de nuevas capacidades de los colaboradores, mediante la oferta de nuevos retos tecnológicos en la ejecución de las actividades de sus procesos.

P2 FORMAR PROFESIONALES DE ALTO DESEMPEÑO. Garantizar que los procesos cuenten con profesionales aptos, seguros y motivados, con alto grado de profesionalismo su certificación laboral y escolar.

P3, LOGRAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE ALTO DESEMPEÑO. Cumplir los requisitos de calidad comprometidos con las personas que integran la DCO, mejorando su satisfacción, conscientes que somos los mejores y realizar nuestro trabajo cada día mejor.

P4. LIDERAR CON EFECTIVIDAD. Ejercer un liderazgo efectivo que logre los resultados comprometidos con los clientes y con sus colaboradores trabaje en pro del bien común.

Con la identificación de cuadrantes es posible clasificar a los Objetivos Estratégicos según su ubicación en el Mapa de Estrategia.

- Objetivos Impulsores de Servicio: **P1, P2, P3, P4, PP1, PP2 y PP3.**
- Objetivos Resultados de Servicio: **C1, CS1 y CS2.**
- Objetivos Impulsores de Competitividad: **PP4.**
- Objetivos Resultados de Competitividad: **C2, C3, C4, C5, C6, C7 y CS3.**

4.3 PRINCIPIO TRES. Mi aportación

En este principio, se definen las Rutas Estratégicas que permiten **llegar de manera rápida al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y a los elementos de la perspectiva de Clientes y Sociedad**; se establece la manera mediante la cual los Procesos de Negocio contribuyen a la estrategia con acciones específicas, con estas acciones se cumple con el desdoblamiento del Mapa de Estrategia en el cual de manera objetiva se identifican los elementos de contribución directa en la perspectiva de Competitividad. El resto de los procesos que no son de Negocio (Asesoría y Gestión, Creadores de Ventaja y Proveedores) su desdoblamiento no es tan objetivo debido a que ellos no interactúan con los Clientes.

Rutas estratégicas

Ruta I: Cumplir los compromisos con los clientes, a través de realizar eficientemente los procesos

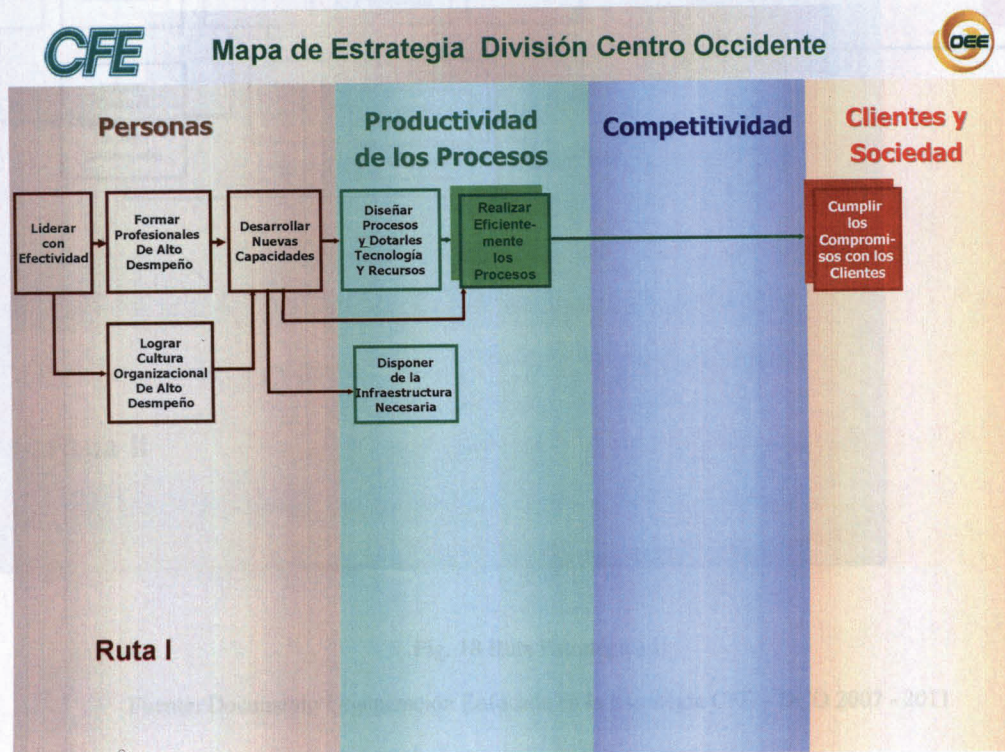


Fig. 17 Ruta Estratégica I

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

Ruta II: Satisfacer las necesidades legítimas de los clientes y la sociedad, a través del respeto a la naturaleza y a terceros.

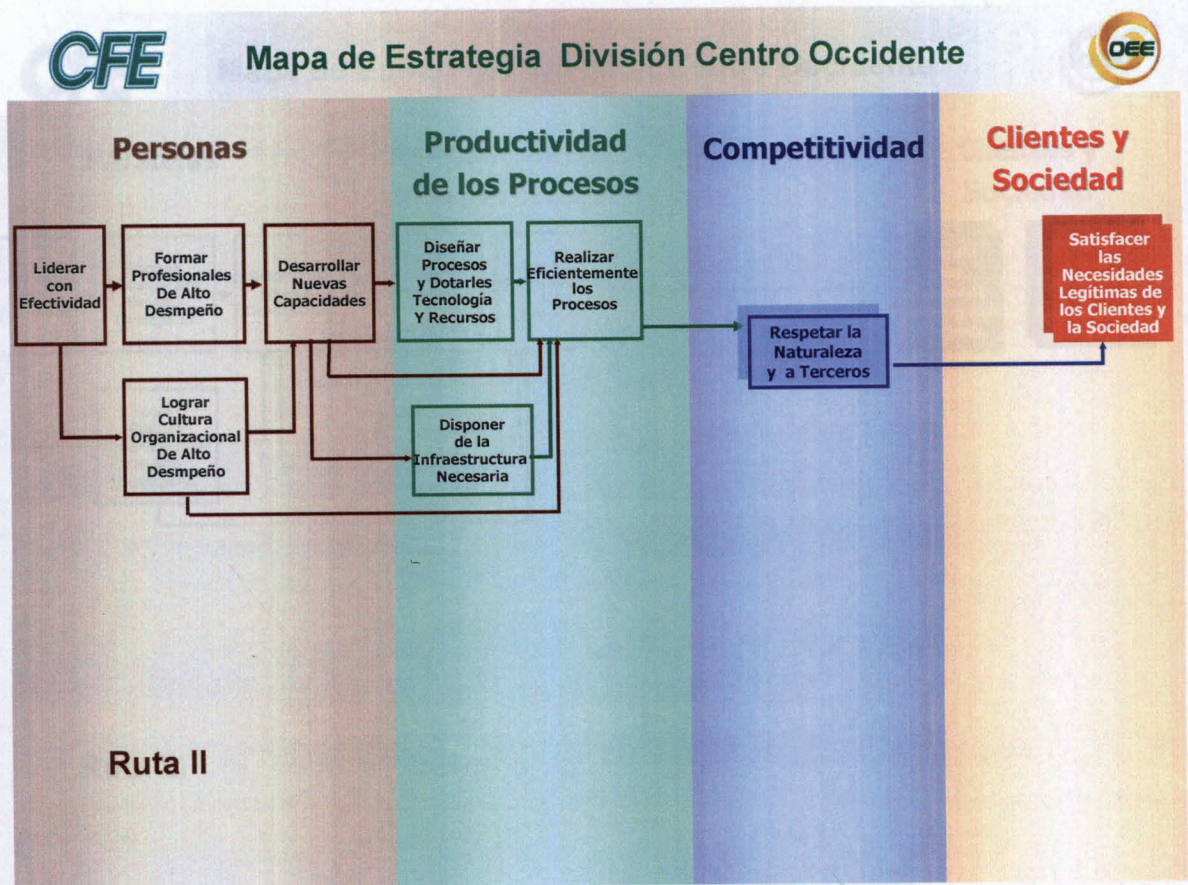


Fig. 18 Ruta Estratégica II

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

Ruta III: Satisfacer las necesidades legítimas de los clientes y la sociedad, a través del cumplimiento de los compromisos con los clientes.

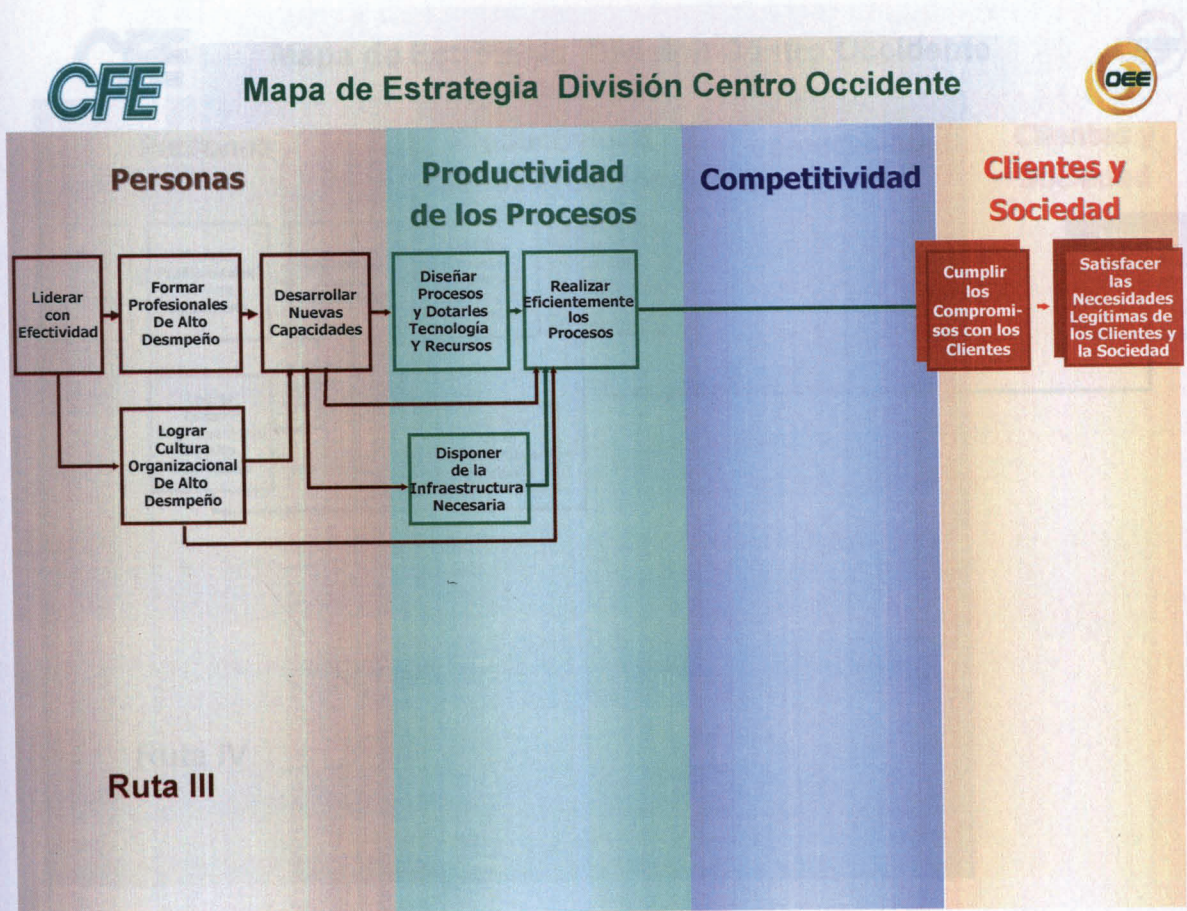


Fig. 19 Ruta Estratégica III

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

Ruta IV: Satisfacer las necesidades legítimas de los clientes y la sociedad, a través de realizar eficientemente los procesos.

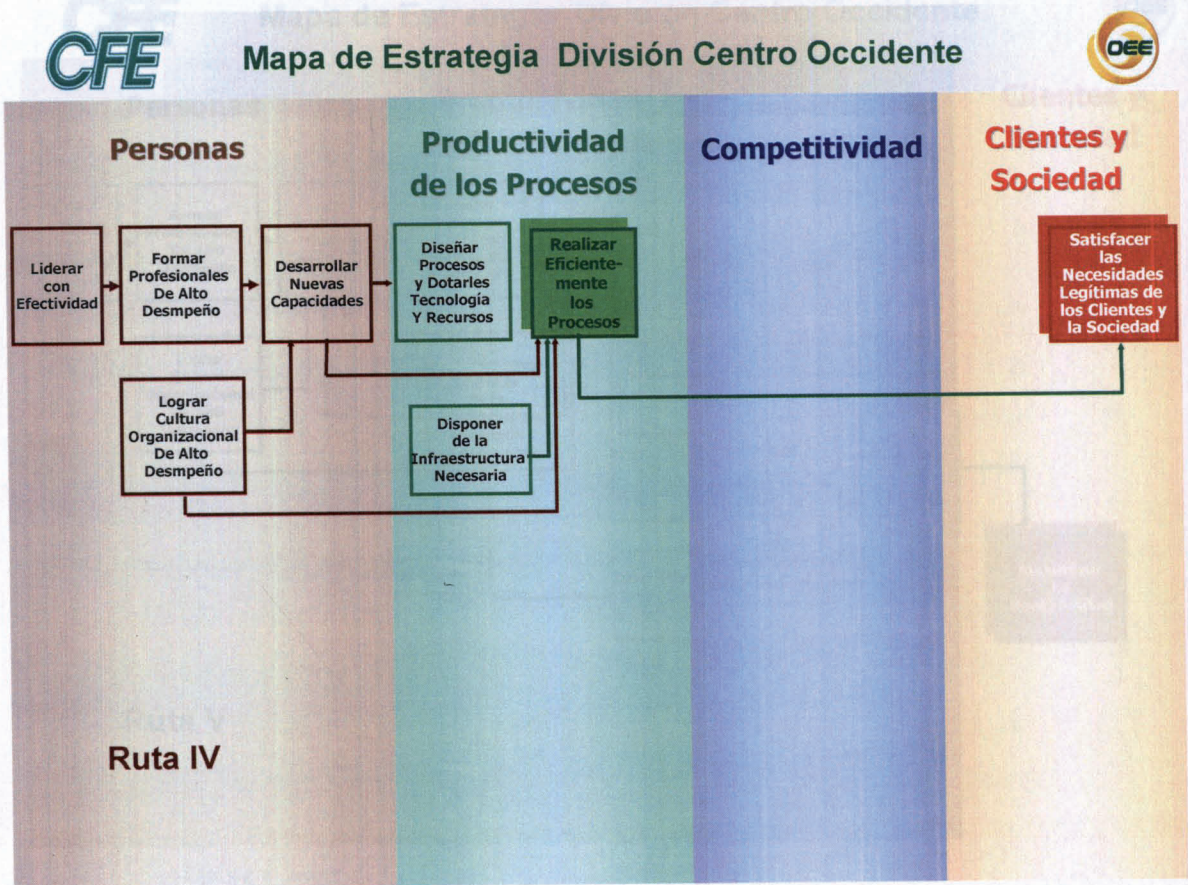


Fig. 21 Ruta Estratégica V

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE - DCO 2007 - 2011

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE - DCO 2007 - 2011

El caso para la acción

"En la División Centro Occidente queremos seguir siendo los mejores, existe la creencia de que las organizaciones del sector público jamás mejorarían, pero en esta División se demostró que una institución de gobierno puede convertirse en una organización de clase mundial."

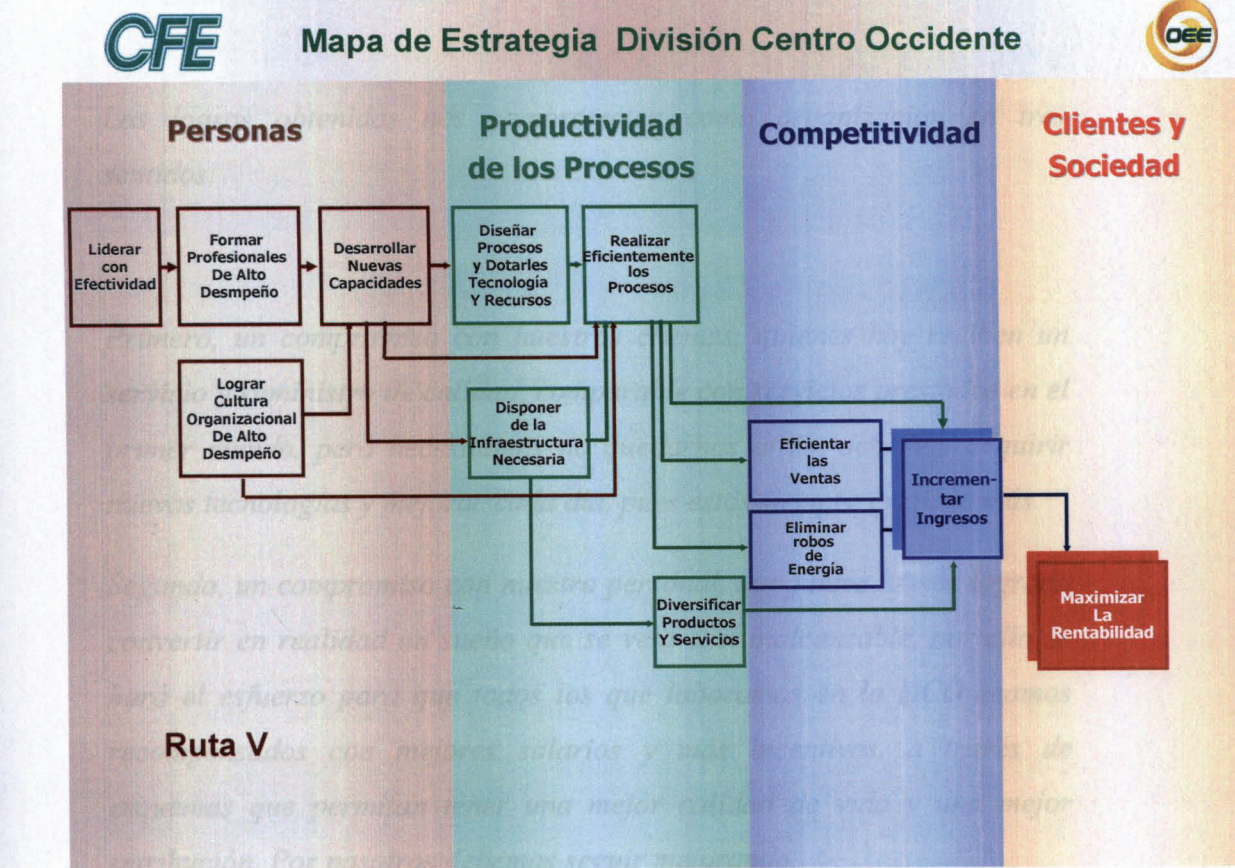


Fig. 21 Ruta Estratégica V

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

4.4. PRINCIPIO CUATRO. No solo lo digo, Si no lo vivo

El caso para la acción

“En la División Centro Occidente queremos seguir siendo los mejores, existe la creencia de que las organizaciones del sector público jamás mejorarían, pero en esta División se demostró que una institución de gobierno puede convertirse en una organización de clase mundial.

Los logros obtenidos nos comprometen como organización en tres sentidos:

Primero, un compromiso con nuestros clientes, quienes hoy reciben un servicio y suministro de calidad, comparable con servicios prestados en el primer mundo, pero necesitamos no quedarnos atrás, debemos adquirir nuevas tecnologías y mejorar cada día, pues estos siempre exigirán más.

Segundo, un compromiso con nuestro personal, que juntos hemos logrado convertir en realidad un sueño que se veía casi inalcanzable, por ello se hará el esfuerzo para que todos los que laboramos en la DCO seamos recompensados con mejores salarios y más incentivos, a través de esquemas que permitan tener una mejor calidad de vida y una mejor retribución. Por nosotros debemos seguir mejorando.

Tercero, un compromiso con el resto del sector público, pues en el ámbito nacional se nos ve como guía, sirviendo de inspiración para aquellos que dentro de otras instituciones saben que “sí se puede” pero que se requiere liderazgo, talento, esfuerzo, y constancia para lograrlo. Por ellos debemos seguir mejorando.

En este camino de mejora hay obstáculos que son evidentes: falta de recursos para infraestructura, precios de venta inferiores a los costos del sector, y la falta de coordinación entre diferentes subprocesos de la división. Además, hay retos que debemos tener en mente: la globalización y la apertura del sector al capital privado.

No debemos de perder de vista lo que los clientes demandan, ni pensar en que la manera en que trabajamos siempre nos va a dar éxitos, existe una cultura de calidad en el trabajo que nos ha llevado a contar con gente especializada y obtener los logros adquiridos, pero requerimos hoy una nueva forma de trabajar para que otros no nos rebasen y nos dejen atrás.

En el mundo de la globalización de mercados y productos, se han adquirido nuevos equipos con nueva tecnología, lo que implica que los clientes demanden nuevos requerimientos y garantías en el servicio y suministro que nos compran, así también no debemos descartar la posibilidad de la apertura del sector eléctrico y prepararnos para ello.

Si perdemos la humildad, podemos perder de vista los cambios en las políticas gubernamentales, la disminución de los recursos naturales como agua y petróleo y la competencia que aparece en la generación de energía, y estaremos perdiendo con ello también nuestros valores, nuestros puestos de trabajo no estarán seguros, y no trascenderemos.

Hoy es ya importante hablar de rentabilidad y de indicadores de gestión donde se manifieste el liderazgo de la empresa, y sea evidente que el sindicato se siga consolidando como una fuente de ventaja competitiva.

El futuro de la organización deberá estar plasmado en planes a corto y largo plazos, se requerirá una estructura organizacional centrada en PROCESOS y por ende más flexible, que sea capaz de dar VALOR a nuestros clientes a través de un recurso humano potenciado, que tiene a su alcance tecnología e información, por lo que es capaz de tomar decisiones adecuadas, resolver problemas y deleitar al cliente.

Los retos y las oportunidades están frente a nosotros, los cambios requerirán cada vez una mayor preparación y un mayor rompimiento de esquemas que nos permitirá retar lo imposible. Si queremos trascender no hay opción, crearemos mejores procesos que darán valor al cliente, a través del conocimiento y aprendizaje de nuestro recurso humano y nuestros sistemas de trabajo, lo cuál nos llevará a su mayor satisfacción, lo que finalmente permitirá que tengamos los recursos para ser una empresa que pueda lograr:

El cumplimiento de los compromisos de servicio y suministro con estándares arriba de los de nivel mundial, conexiones que se hagan con la oportunidad requerida por el cliente, que no se vaya la luz, cero quejas por suministro o facturación anormal, construir y mantener instalaciones que respeten el entorno; cero usos ilícitos; cero ajustes imputables a CFE, cero accidentes de trabajo, personal profesional, mejor remunerado, satisfecho con su empresa y orgulloso por pertenecer a ella, rentabilidad y autosuficiencia presupuestal, proveedores cumplidos, respuesta oportuna a los proveedores y prestadores de servicio, normalización de las mejores prácticas, ubicarnos como la mejor en el sector mundial, usar tecnología de punta, para crear una cultura en los mexicanos de respeto y orgullo por su empresa de suministro eléctrico.

Al darnos cuenta de que podemos fracasar, sino cambiamos nuestra manera de trabajar, también nos dimos cuenta que trabajar bajo una organización centrada en procesos solo tiene ventajas.

¿De que nos perderíamos si no funcionamos por procesos?

*Los **Cientes** nos perderíamos de:*

- *Recibir una factura con lecturas del día y siempre con la misma fecha*
- *Tener un contacto único en la comercialización*
- *Tener un liniero (electricista) de barrio, conocido, que le atienda siempre y lo vea como una persona en quien puede confiar y le resuelva cualquier situación*
- *No obtener calidad en el suministro que necesitan*
- *Continuar con interrupciones*
- *No ser conectado cuando lo requiere*
- *Cubrir costos que incluyan reprocesos, demoras y desperfectos*

*En el **SUTERM** nos perderíamos de:*

- *Ser un gremio de avanzada*
- *Crear condiciones favorables que nos reten a ser mejores*
- *La oportunidad de mejora a toda su gente*

El Personal nos perderíamos de:

- *Crecer profesionalmente*
- *Profesionalizarnos adquiriendo facultamiento y responsabilidades*
- *La oportunidad de mejorar nuestros salarios*
- *Asegurar nuestro empleo*

La CFE se perdería de:

- *Alcanzar una óptima satisfacción de sus clientes*
- *Alcanzar rentabilidad operativa y financiera*
- *Modernizarse*
- *Capitalizar lo que ha aprendido*
- *Ser la mejor a nivel mundial*

Trabajar bajo una organización centrada en procesos solo trae beneficios, de no trabajar en ella, perderíamos."¹³

Nos encontramos en el nuevo siglo, y por consiguiente un nuevo contexto que amerita nuevas modalidades de administración, entre ellas la reingeniería, fundamentada bajo la premisa de que:

No son los productos, si no los procesos que los crean los que llevan al éxito.

Los buenos productos no hacen ganadores, los ganadores hacen buenos productos. Lo que deben hacer las compañías es **organizarse en torno al proceso.**

¹³ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie este en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada porque sale de su radio de acción, jurisdicción o de su responsabilidad.

Reingeniería significa un cambio radical; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar inteligentemente.

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como calidad, servicio y rapidez.

Ahora bien, desde el año 2002 la DCO transformo su Sistema de Gestión integrándose como una **Organización Centrada en Procesos**, define Procesos de Negocio que interactúan en forma directa para los Clientes e ingresan recursos financieros a la División, los Procesos Proveedores abastecen de recursos humanos, materiales y financieros a los Procesos de Negocio para su eficiente operación, los Procesos de Asesoría y Gestión brindan recomendaciones y contribuyen en la solución de problemas que se presentan, los Procesos Creadores de Ventaja son por los cuales los Clientes nos preferirían en comparación con la competencia. **Estos tres últimos grupos de procesos entregan valor a los Procesos de Negocio construyendo así a proporcionar el mejor producto y servicio para los clientes.**

¿Qué es un Organización Centrada en Procesos?

“Es una organización centrada en las tareas que unidas, forman o crean el resultado que da valor al cliente”¹⁴

Tareas de Valor

Todas las actividades que realiza una organización pueden ser clasificadas en tres tipos:

¹⁴ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

1. Trabajo con valor agregado
2. Trabajo sin valor agregado
3. Desperdicio

¿Cuáles son las características de un profesional?

Regularmente en las organizaciones existen muchas actividades que no generan valor al cliente, ya que estas dedican parte su tiempo importante a satisfacer las demandas de los superiores.

Al trabajar con actividades que generan valor a nuestros clientes y disminuir las que no generan valor pero que se deben hacer, las organizaciones se enfocan en cambiar la forma de trabajar tradicional.

Poco a poco trabajando centrados en el proceso se van reduciendo las actividades que no generan valor agregado. Estas van disminuyendo al reemplazamos trabajos sencillos y procesos complejos con procesos sencillos y trabajos complejos.

Para que esto se pueda dar, las personas son muy importantes, valuales y capaces de hacer actividades importantes para así perder la rutina y las repeticiones.

En este tipo de organizaciones las únicas personas que se requieren son aquellas que realmente tienen capacidades y habilidades para desempeñar su trabajo y orientarlo hacia el cliente.

La consecuencia inevitable de trabajar bajo una organización centrada en procesos, es que quienes conforman el recurso humano de la organización, profesionalizarán su trabajo.

¿Cuánto gana un profesional?

¿Qué es un profesional?

Tres palabras caracterizan a un profesional: cliente, resultados y proceso.

Es decir *“es una persona que conoce a fondo su proceso, sabe cual es su misión en ese lugar, sabe hacia donde va, todo ello encaminado a lograr resultados y valor agregado al cliente”*¹⁵.

¹⁵ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

El profesional es quien cuenta con un título universitario el profesional es quién utiliza su educación y entrenamiento adicional, para agregar valor en cada cosa que realice.

¿Cuales son las características de un profesional?

1. Un profesional no trabaja de acuerdo a instrucciones explícitas.
2. El profesional es un aprendiz constante, no solamente en un salón de clases, sino en el campo de trabajo. El trabajador es entrenado, el profesional aprende.
3. El trabajo profesional no es una actividad desempeñada únicamente en cierto número de horas del día.
4. Las personas más respetables de una profesión no son aquellas de mayor autoridad, sino aquellas de mayores conocimientos.
5. Ser profesional también significa tener el temperamento y actitud necesarios.
6. El profesional también es tenaz, y se compromete a hacer lo que sea necesario para obtener el resultado esperado.

Trabajar en una organización centrada en procesos, o una organización centrada en dar valor agregado a los clientes, creará profesionales que aprendan y apliquen su conocimiento para hacer los procesos más sencillos.

¿Cuánto gana un profesional?

- Tanto como lo amerite. En un ambiente centrado en dar valor agregado al cliente, la profesionalización de las personas se premia por los resultados que se obtengan.
- Resultados basados en la compensación, significa que parte de tu cheque será “variable” o estará “en riesgo”. En cambio si los resultados están garantizados con base en los profesionales con que cuenta una organización, la compensación no correrá riesgos.

- En un mundo centrado en procesos, la profesionalización y la realización de actividades que generen valor y resultados, aseguran tu permanencia en la organización.

LOS CUATRO MODELOS A PARTIR DE LOS CUALES SE CREA UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN PROCESOS SON:

1. **Modelo del cliente.** Establece las interrelaciones entre la compañía y sus clientes.
2. **Mapa de Alto Nivel.** Identifica los procesos de negocio
3. **Mapa de Primer Nivel.** Describe los procesos de negocio, reconoce al dueño del proceso, define los centros de excelencia, las categorías de procesos de soporte y cuales de ellos serán de ventaja.
4. **Mapa de Segundo Nivel.** Identifica y define los procesos de Soporte

Fig. 23 Tabla Clientes, Productos y Servicios.
Fuente: Estadística Divisional 2007 Integrado

Modelo Del Cliente

Definamos como primer punto Cuáles son los **clientes y el producto**. Se definieron tres segmentos básicos de clientes, ya que cada tensión de suministro cuenta con sus propias características y atención.

A continuación los Modelos de Clientes:

El siguiente cuadro cuenta con información acerca de quienes son nuestros clientes y el producto (Suministro y Comercialización de energía Eléctrica).

Tipo de Cliente	Productos / Servicios	Número de Clientes	Importancia (% de Facturación)
Alta Tensión.	Energía en Alta Tensión. Asesoría. Servicios Técnicos. Mejora en el Suministro	17	38 %
Media Tensión.	Energía en Media Tensión. Asesoría. Servicios Técnicos. Mejora en el Suministro	12 000	18 %
Baja Tensión.	Energía en Baja Tensión. Asesoría. Mejora en el Suministro	1 350 000	44 %

Fig. 22 Tabla Clientes, Productos y Servicios.

Fuente: Estadístico Divisional 2007 Integrado

Ahora bien, el Modelo de Clientes, tiene un objetivo central, el cual es:

Definir las interrelaciones entre la compañía y sus diversos clientes

A continuación los Modelos de Clientes:

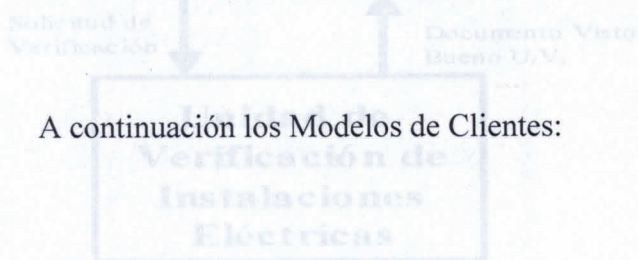


Fig. 23 Modelo de Clientes de Alta Tensión

Fuente: Documento Sistema de Organización Contratación y sus Procesos CFE - DCO

Modelo de Clientes de Alta Tensión

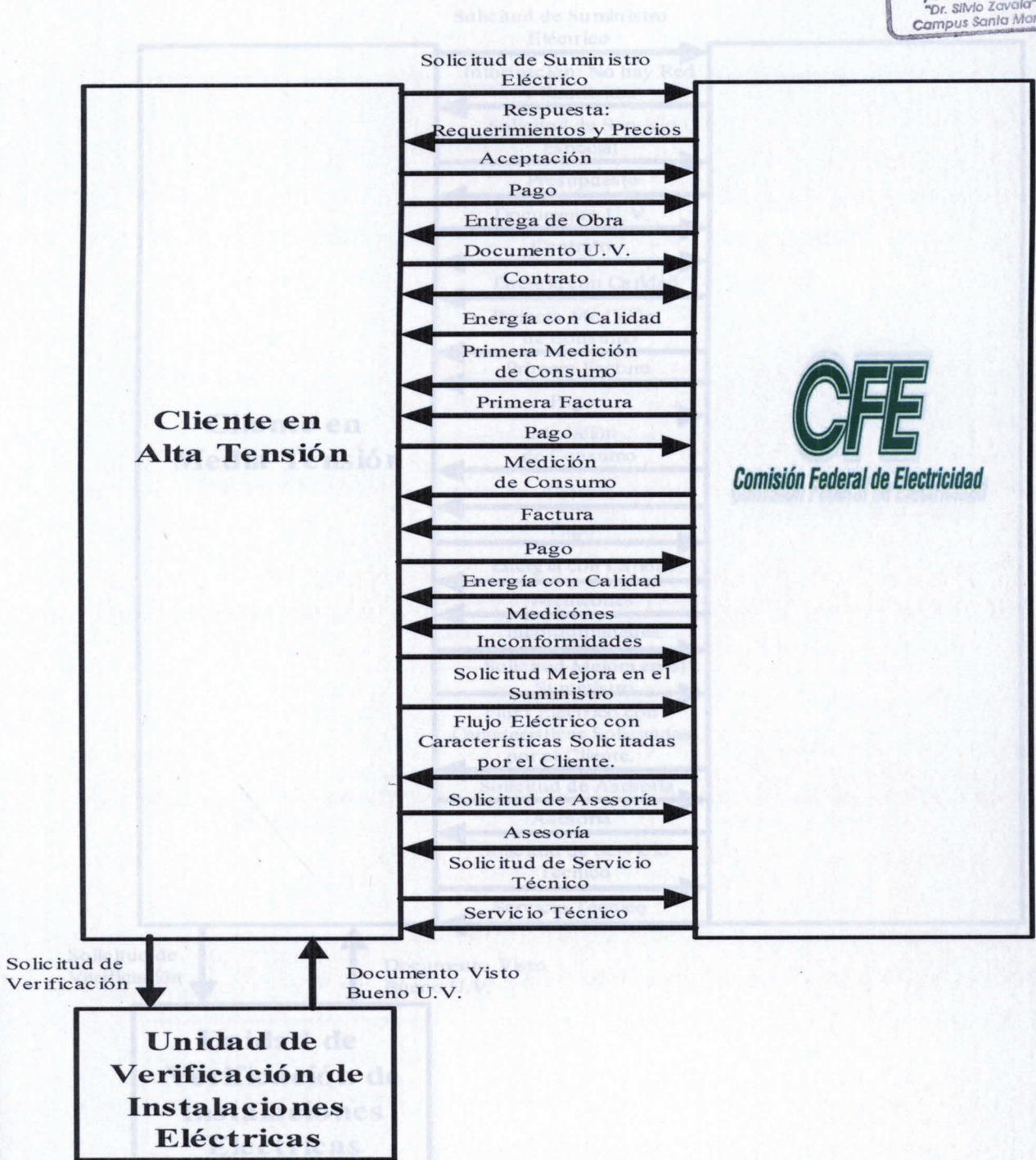


Fig.23 Modelo de Clientes de Alta Tensión

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

Modelo de Clientes de Media Tensión

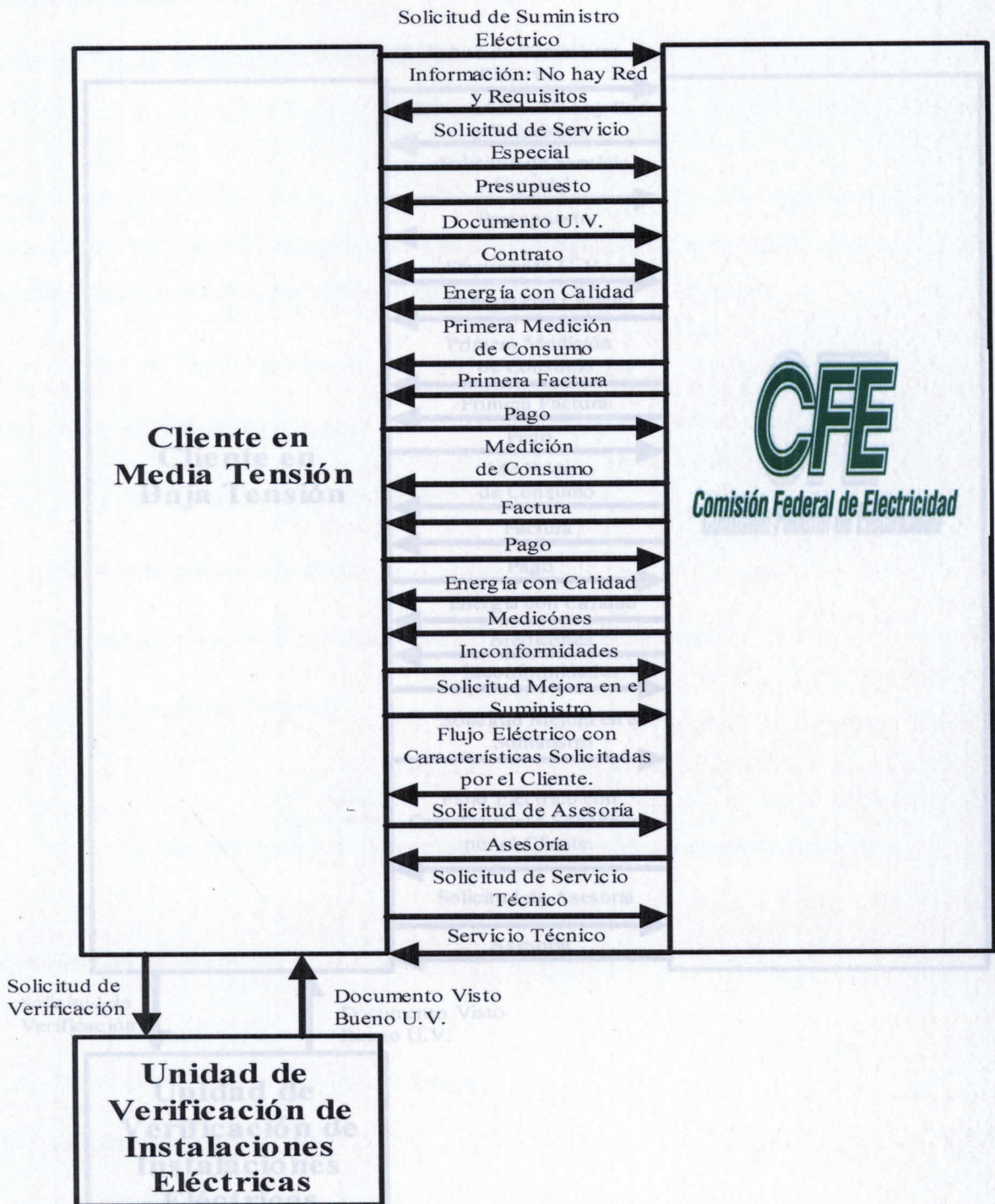


Fig. 24 Modelo de Cliente de Media Tensión

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

Fig. 23 Modelo del Cliente de Baja Tensión

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

Modelo de Clientes de Baja Tensión

Mapa de Alto Nivel

El objetivo central del Mapa de Alto Nivel

Partiendo del modelo del Cliente, es necesario definir los procesos de negocio más fácilmente, ya que allí se describen las interacciones y los roles que se tendrán un conjunto de seis preguntas cuyas respuestas permitirán definir los procesos:

1. ¿Cuál es el inicio o gatillo del proceso?
2. ¿Cuál es el final del proceso?
3. ¿Hay y cuántos actores involucrados?
4. ¿El cliente pagaría por ello?
5. ¿Cómo se refleja en la compañía?
6. ¿Es realmente un proceso?

Se identificaron y definieron los procesos de negocio:

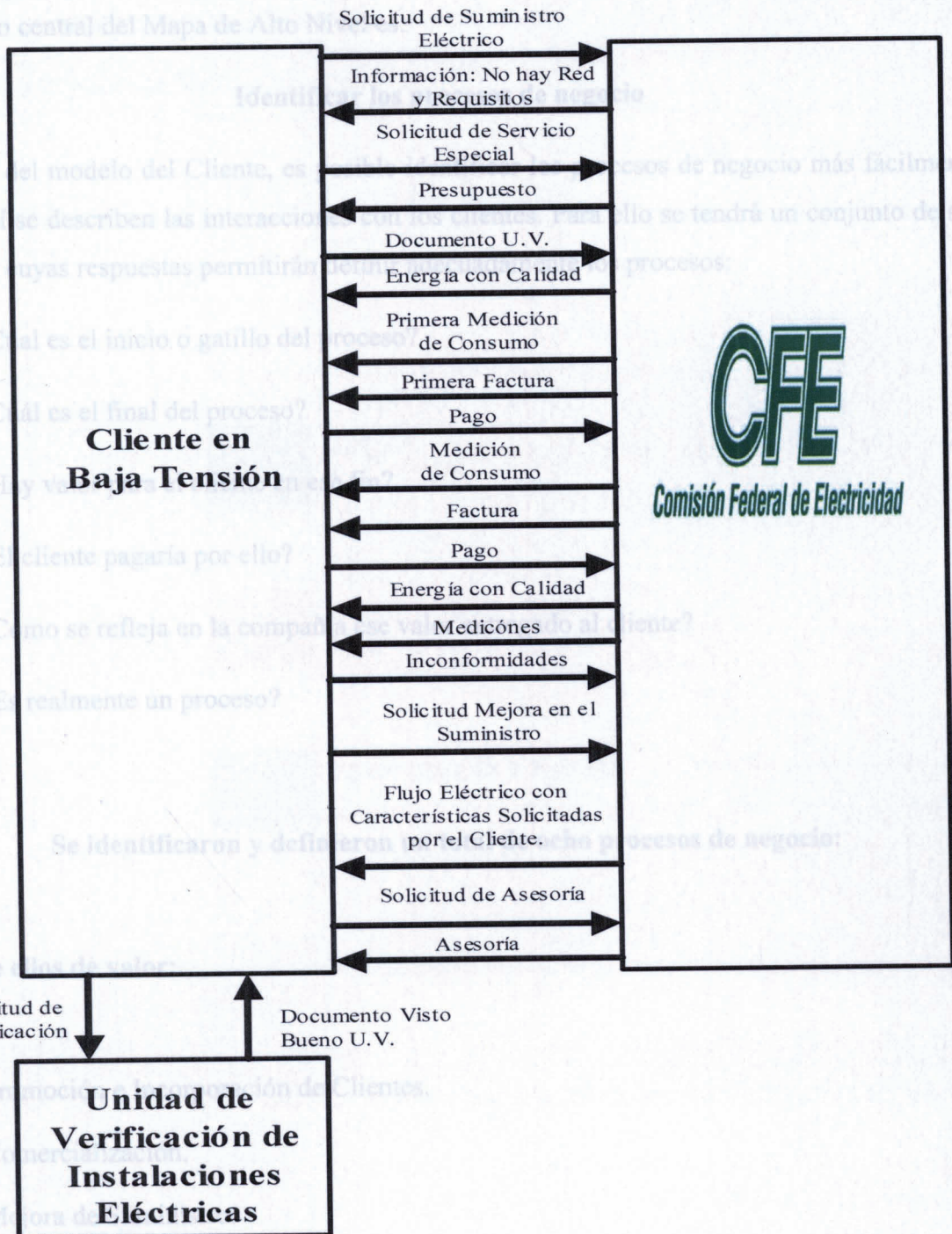


Fig. 25 Modelo del Cliente de Baja Tensión

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

Y tres de ventaja:

Mapa de Alto Nivel.

El objetivo central del Mapa de Alto Nivel es:

Identificar los procesos de negocio

Partiendo del modelo del Cliente, es posible identificar los procesos de negocio más fácilmente, ya que ahí se describen las interacciones con los clientes. Para ello se tendrá un conjunto de seis preguntas cuyas respuestas permitirán definir adecuadamente los procesos:

1. ¿Cual es el inicio o gatillo del proceso?
2. ¿Cuál es el final del proceso?
3. ¿Hay valor para el cliente en ese fin?
4. ¿El cliente pagaría por ello?
5. ¿Cómo se refleja en la compañía ese valor entregado al cliente?
6. ¿Es realmente un proceso?

Se identificaron y definieron un total de ocho procesos de negocio:

Cinco de ellos de valor:

- Promoción e Incorporación de Clientes.
- Comercialización.
- Mejora de Suministro.
- Aseguramiento del suministro.
- Asesoría y Servicios Técnicos.

Y tres de ventaja:

- Mercado de Energía.
- Administración para la Calidad, (Cultura de Calidad).
- Infraestructura de Ventaja Competitivas.

Para su identificación en el Mapa de Alto Nivel se ha utilizado el siguiente código de colores:

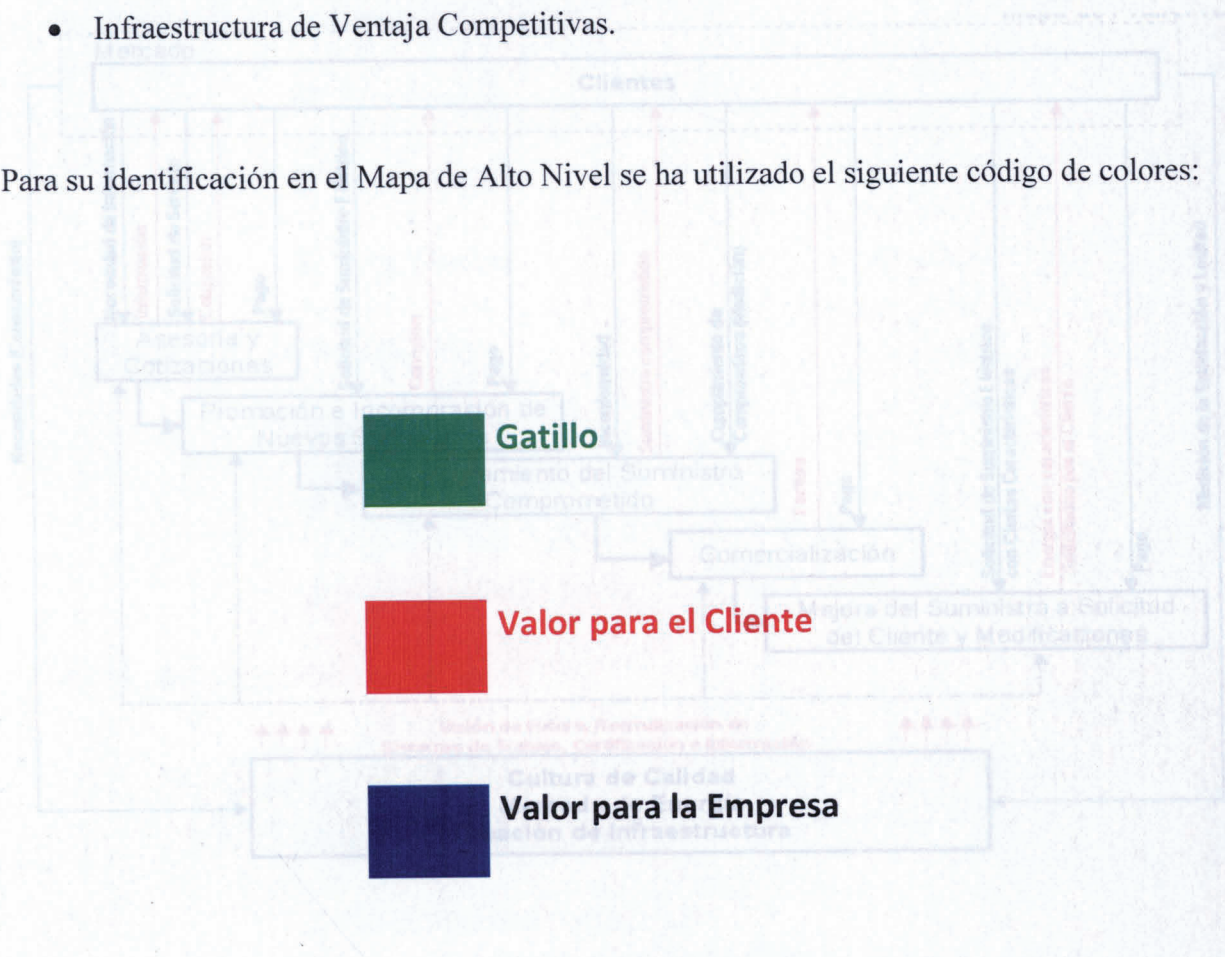


Fig. 26 Código de Colores

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

Mapa de Primer Nivel

El objetivo central al desarrollar el Mapa de Primer Nivel es:

Describir los procesos de negocio, definir los centros de excelencia e identificar a los dueños de proceso y coaches.

De los procesos definidos en el mapa de alto nivel y dependiendo del segmento que atienden, se definieron inicialmente, dentro de los procesos de negocio, los siguientes procesos particulares:

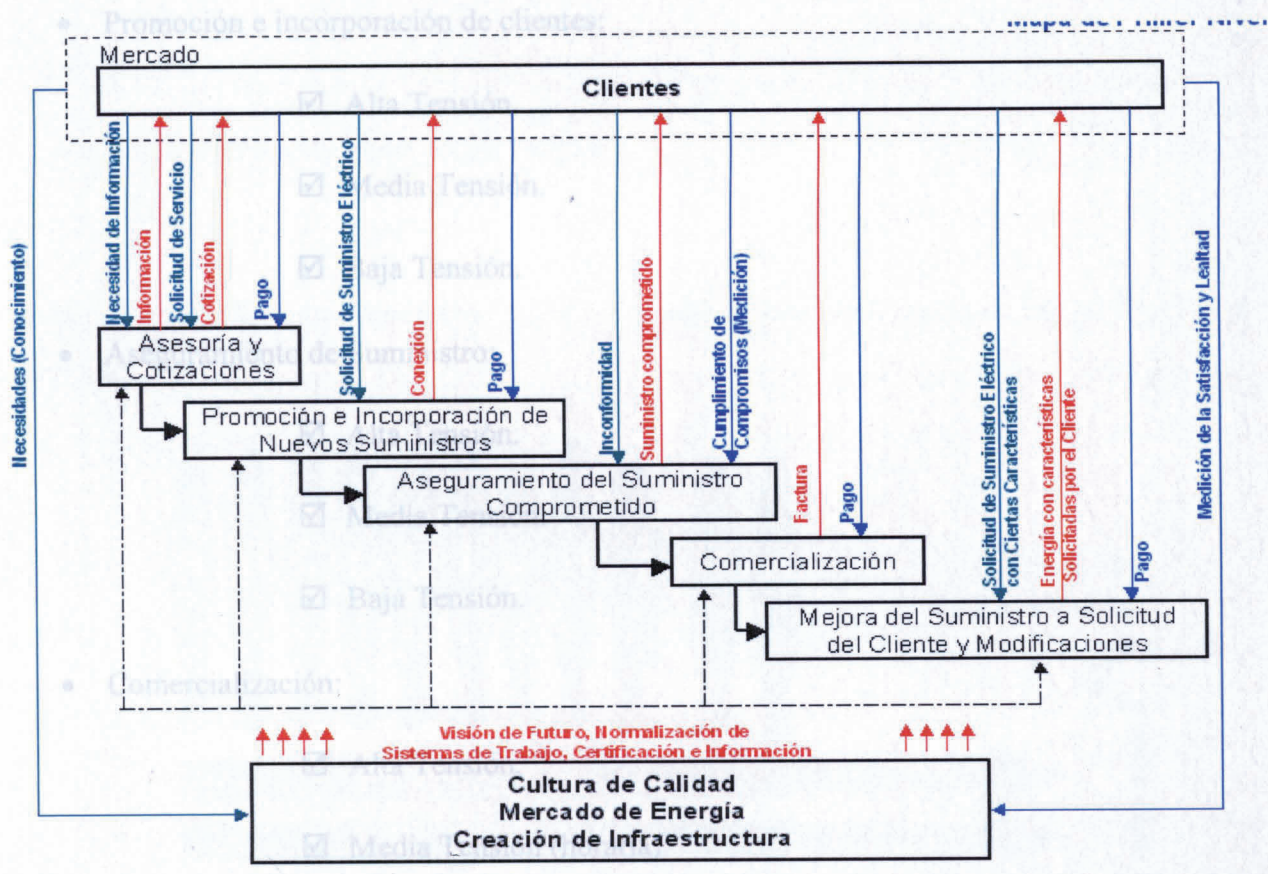


Fig.27 Mapa de Alto Nivel

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

Mapa de Primer Nivel

El objetivo central al desarrollar el Mapa de Primer Nivel es:

Describir los procesos de negocio, definir los centros de excelencia e identificar a los dueños de proceso y coaches.

De los procesos definidos en el mapa de alto nivel y dependiendo del segmento que atienden, se definieron inicialmente, dentro de los procesos de negocio, los siguientes procesos particulares:

- Mercado de Energía
- Promoción e incorporación de clientes:

- Alta Tensión.
- Media Tensión.
- Baja Tensión.

- Aseguramiento de Suministro:

- Alta Tensión.
- Media Tensión.
- Baja Tensión.

- Comercialización:

- Alta Tensión.
- Media Tensión (horaria)
- Media Tensión (ordinaria)
- Baja Tensión.

- Mejora del Suministro:

- Alta Tensión.
- Media Tensión.
- Baja Tensión.

- Asesoría y Servicios Técnicos:

- Alta Tensión.

¿Qué es un Centro de Excelencia? Media Tensión

Los centros de Excelencia Baja Tensión (exclusivamente asesoría)

- Mercado de Energía.
- SAPC.

Los centros de excelencia están administrados por "coaches", quienes tendrán como responsabilidad saber cuáles son las mejores practicas en las áreas donde se desenvuelve y darlas a conocer a los dueños de proceso.

En la mayoría de los casos tendremos más de un dueño de proceso. El mapa de Primer Nivel es el siguiente:

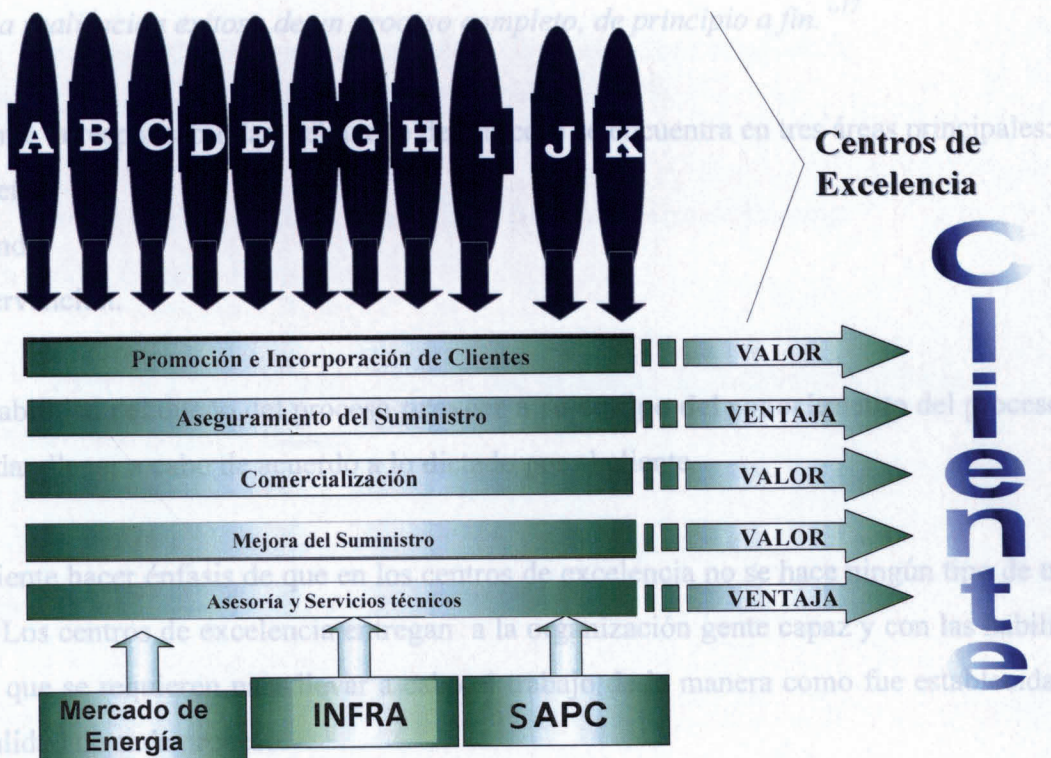


Fig. 28 Mapa de Primer Nivel

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos CFE - DCO

- 1.- Definir, mantener y desarrollar las habilidades necesarias en su área de competencia
- 2.- Lograr un desempeño de excelencia en los trabajadores.

¹⁶ Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos. CFE - DCO

¹⁷ Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos. CFE - DCO

¿Qué es un Centro de Excelencia?

Los centros de Excelencia son *“la parte de la estructura que debe asegurar que las habilidades que requieren los dueños de los procesos están presentes, de tal manera que dichas habilidades den ventaja a la organización, al igual que de ventaja en el mercado.”*¹⁶

Los centros de excelencia están administrados por *“coaches”*, quienes tendrán como responsabilidad saber cuales son las mejores practicas en las áreas donde se desenvuelve y darlas conocer a los dueños de proceso.

El dueño del proceso *“es un profesional interesado en asegurar la correcta realización de sus tareas, no la realización de las labores de un departamento para cumplir con lo asignado por el jefe, si no la realización exitosa de un proceso completo, de principio a fin.”*¹⁷

Generalmente la responsabilidad del dueño del proceso se encuentra en tres áreas principales:

1. Diseño
2. Mando
3. Intervención.

Es responsabilidad del dueño del proceso **proveer a su equipo del conocimiento** del proceso para que lo puedan llevar a cabo de acuerdo a lo dictado por el cliente.

Es conveniente hacer énfasis de que en los centros de excelencia no se hace ningún tipo de trabajo operativo. Los centros de excelencia entregan a la organización gente capaz y con las habilidades necesarias que se requieren para llevar a cabo el trabajo de la manera como fue establecida en el Plan de Calidad de cada proceso.

Las cuatro responsabilidades básicas del *“coach”* son:

- 1.- Definir, mantener y desarrollar las habilidades necesarias en su área de competencia
- 2.- Lograr un desempeño de excelencia en los trabajadores.

¹⁶ Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos. CFE - DCO

¹⁷ Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos. CFE - DCO

- 3.- Conocer la dirección organizacional para contratar el talento y desarrollar las habilidades que serán necesarias en el largo plazo
- 4.- Traer el conocimiento en su área de competencia aplicable a la organización.

Los **Centros de Excelencia** definidos de origen fueron doce:

A. Centro de Excelencia de Administración de Proyectos de Infraestructura en Media y Baja Tensiones.

Coach: José Luis Cervantes Alcaraz.

B. Centro de Excelencia en Medición Eléctrica.

Coach: Luis Felipe Chávez López

C. Centro de Excelencia en Atención a Clientes y Comercialización.

Coach: Carlos Montalván Arreola.

D. Centro de Excelencia en Asesoría Técnica y Ahorro de Energía.

Coach: Pedro Gamiño Escobedo.

E. Centro de Excelencia en Confiabilidad de Líneas de Distribución y Redes.

Coach: Alfredo Guzmán Bernal.

F. Centro de Excelencia en Confiabilidad de Equipo Eléctrico.

Coach: Servando Sánchez Ruíz.

G. Centro de Excelencia en Gestión de Negocios.

Coach: Juan Manuel Estrada Mejía.

H. Centro de Excelencia en Desarrollo Humano.

Coach: Jorge Luis Hernández Trujillo.

I. Centro de Excelencia en Tecnología de Información.

Coach: Pavel Galvan García.

J. Centros de Excelencia en el Sistema de Información Comercial.

Coach: Roberto Lara Arellano.

K. Centro de Excelencia para el SAPC.

Coach: Vicente Calderón Sánchez

Métricas de los procesos de negocio.

Las Métricas son "el producto del análisis de los Objetivos Estratégicos para conocer la forma de medirlos en su totalidad o parte de ellos, de esta forma se agrupan en forma natural a cada perspectiva"¹⁸.

Se definieron las siguientes métricas, como las más importantes para los procesos de negocio:

Proceso: Promoción e Incorporación de Clientes.

Métricas:

✓ Porcentaje de conexión.

✓ Porcentaje de conexión en compromiso de servicio.

✓ Índice de rechazo.

Proceso: Aseguramiento del suministro.

Métricas:

✓ Tiempo de interrupción por usuario.

✓ Porcentaje de cumplimiento en el suministro.

¹⁸ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

✓ Tiempo promedio de restablecimiento.

✓ Costo de operación.

Proceso: Comercialización.

Métricas:

✓ Porcentaje de facturas canceladas.

✓ Aplicaciones a la reserva.

✓ Índice de disponibilidad y confiabilidad en sistemas.

Proceso: Mejora del suministro.

Métricas:

✓ Porcentaje de mejoras logradas.

✓ Costo.

✓ Índice de Impacto en la Sociedad

Proceso: Asesoría y Servicios Técnicos.

Métricas:

✓ Número de solicitudes atendidas / Número de solicitudes recibidas.

✓ Porcentaje de solicitudes telefónicas.

El objetivo central al desarrollar el Mapa de Segundo Nivel es:

Proceso: Mercado de Energía.

Métricas:

✓ Costo de la energía.

✓ Suficiencia.

Para desarrollar este mapa de manera efectiva, es necesario que se entienda lo que es un proceso de soporte. Los procesos de soporte entregan sus salidas a los procesos de negocio para que estos puedan llevar a cabo más fácilmente sus procesos, lo que implica que el reto de los

Proceso: SAPC.

Métricas:

- ✓ Índice de satisfacción del cliente.
- ✓ Índice de satisfacción de personal.
- ✓ Índice de Liderazgo y cultura de calidad
- ✓ Índice de capital intelectual
- ✓ Índice de disponibilidad y confiabilidad en sistemas
- ✓ Índice de cumplimiento de la planeación
- ✓ Índice de Aseguramiento de Calidad
- ✓ Índice de proveedores confiables
- ✓ Índice de cultura de calidad en la comunidad
- ✓ Índice de Impacto en la Sociedad
- ✓ Resultados (Indicadores DEVO, Auxiliares y otros APC)

Mapa de Segundo Nivel

El objetivo central al desarrollar el Mapa de Segundo Nivel es:

Identificar las categorías y los procesos de soporte más importantes considerándolos como candidatos a rediseño.

Fig. 29 Mapa de Segundo Nivel

Fuente: Documento Sistema de Organización Centralizado en sus Procesos. CPH - DCO

Para desarrollar este mapa de manera efectiva, es necesario que se entienda lo que es un proceso de soporte. Los procesos de soporte **entregan sus salidas a los procesos de negocio para que estos puedan llevar a cabo más fácilmente sus procesos, lo que implica que el reto de los procesos de soporte es ser altamente efectivos.** Dado que estos procesos no van directamente al cliente externo, muchas veces no se tiene la percepción de la importancia de los mismos; sin embargo, su importancia radica en que **sin ellos, los procesos de negocios sufren su falta de apoyo.**

El mapa del Segundo Nivel es el siguiente:

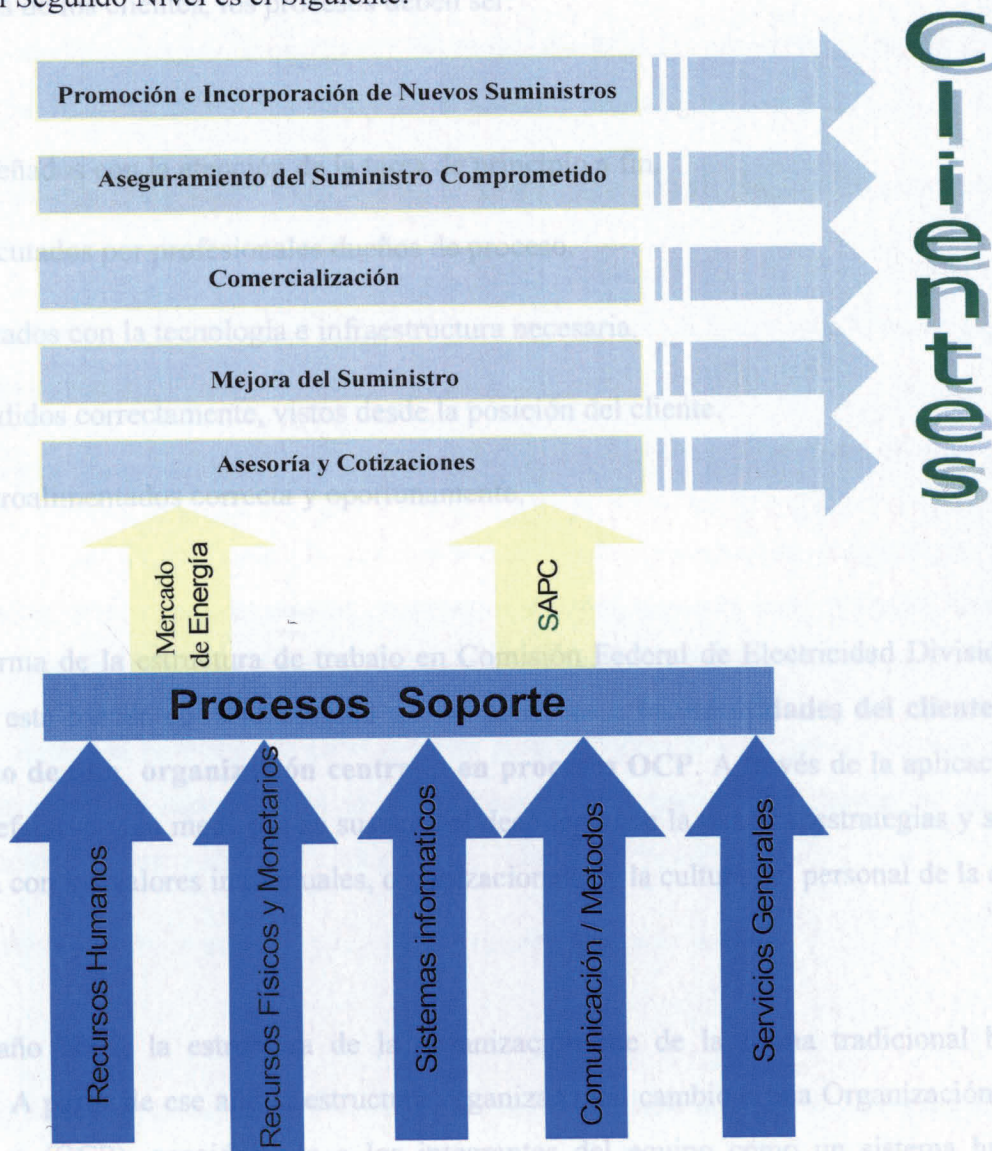


Fig. 29 Mapa de Segundo Nivel

Fuente: Documento Sistema de Organización Centrada en sus Procesos. CFE - DCO

Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE - DCO 2007 - 2011

Los Procesos de la DCO

Para la DCO un proceso es: *“La suma de actividades que, juntas y solamente juntas, producen un bien o servicio útil para el cliente”*¹⁹; por lo que, para responder y anticiparse a las necesidades y expectativas de los clientes, los procesos deben ser:

- Diseñados con la atención de la tarea de principio a fin.
- Ejecutados por profesionales dueños de proceso.
- Dotados con la tecnología e infraestructura necesaria.
- Medidos correctamente, vistos desde la posición del cliente.
- Retroalimentados correcta y oportunamente.

La plataforma de la estructura de trabajo en Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente esta basada en la **alineación de los procesos a las necesidades del cliente a través del trabajo de una organización centrada en procesos OCP**. A través de la aplicación de un liderazgo efectivo y su medición se sustenta el despliegue de la política, estrategias y se asegura la armonía con los valores individuales, organizacionales y la cultura del personal de la división.

Hasta el año 2002, la estructura de la organización fue de la forma tradicional basada en funciones. A partir de ese año la estructura organizacional cambio a una Organización Centrada en Procesos (OCP), considerando a los integrantes del equipo como un sistema humano de trabajo operado por profesionales. *“La OCP tiene como fin que los trabajadores de la DCO*

¹⁹ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 -2011

*apliquen la política de calidad y contribuyan al cumplimiento de las estrategias con sus actividades diarias, las cuales son orientadas por el desarrollo, despliegue y aplicación de diferentes planes de calidad.”*²⁰ Para realizar el diseño de cada proceso, y cumplir con la filosofía de una Organización Centrada en Procesos se tomaron en consideración los siguientes aspectos:

- Nuestros clientes buscan calidad, precios bajos, oportunidad en la entrega de bienes y servicios, flexibilidad y trato personalizado.
- Estamos conscientes de que la era del cliente ha llegado: las empresas deben orientarse a él y no subordinarlo a ellas en sus capacidades y políticas.
- Nuestros clientes exigen más “de todo” ahora; en especial, los clientes potenciales deben ser “encantados” por lo que les ofrecemos.
- Ningún cliente quiere pagar desperdicios o reprocesos de los proveedores, ni esperar más de lo necesario.
- Estamos compitiendo con los mejores del mundo.
- Para la DCO, se acabó la era industrial donde se requerían trabajadores altamente especializados para desarrollar procesos complejos; ahora el éxito es desarrollar procesos simples, alineados al cliente mediante profesionales creativos e innovadores.
- Es necesario potenciar a nuestra gente para que decida y resuelva; terminando con la costumbre de supervisar el producto final. Confiamos en los dueños de procesos de acuerdo a nuestro código de ética y a los valores que promovemos.
- El cliente siempre es principio y fin de nuestro quehacer diario.

El rediseño de los procesos cambio la estructura organizacional de acuerdo al organigrama actual mostrado en la figura siguiente.

²⁰ Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

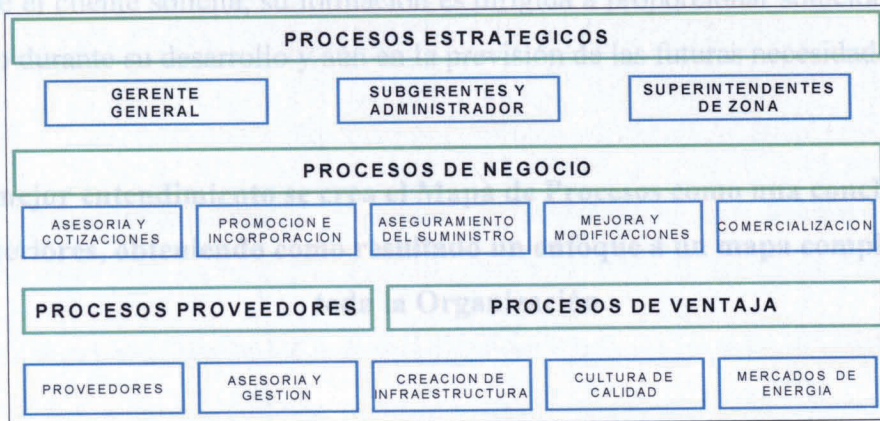


Fig. 30 Estructura de la Organización

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

El marco de referencia con que se pone en práctica la Organización Centrada en Procesos parte del diseño de bienes y servicios que ofertan a sus clientes y los compromisos que tienen con ellos. En los diferentes procesos se cuenta con planes de calidad, donde se consideran estos factores, incluyendo otros importantes para los distintos grupos de interés de la DCO. Con la ejecución y administración de cada plan de calidad se analiza la mejora necesaria para cada proceso, anticipándonos a las necesidades y expectativas de los clientes con acciones proactivas en servicio, sorpresa y percepción.

La DCO, se gestiona bajo el SAPC, respetando la filosofía de alinear los procesos que dan satisfacción y productos que los clientes nos solicitan, con esta forma de trabajo rediseñamos en forma integral el quehacer de la DCO y lo dirigimos para ofrecer y orientar todas nuestras acciones con un destino primordial y final que son nuestros clientes.

Hemos definido las fronteras de los procesos como el contacto del cliente con la DCO, lo cual marca el inicio de actividades en el proceso correspondiente, concluyendo con la entrega del

requerimiento solicitado con la calidad y oportunidad requerida por ellos mismos. En lo interno, cada proceso cuenta con personas profesionales, aptas para dar las respuestas, asesorías y productos que el cliente solicita, su formación es dirigida a proporcionar soluciones en cualquier requerimiento durante su desarrollo y aún en la previsión de las futuras necesidades que el cliente manifieste.

Para su mejor entendimiento se crea el Mapa de Procesos como una conclusión de los mapas anteriores, obteniendo como resultado un enfoque a un mapa complementado en toda la Organización.

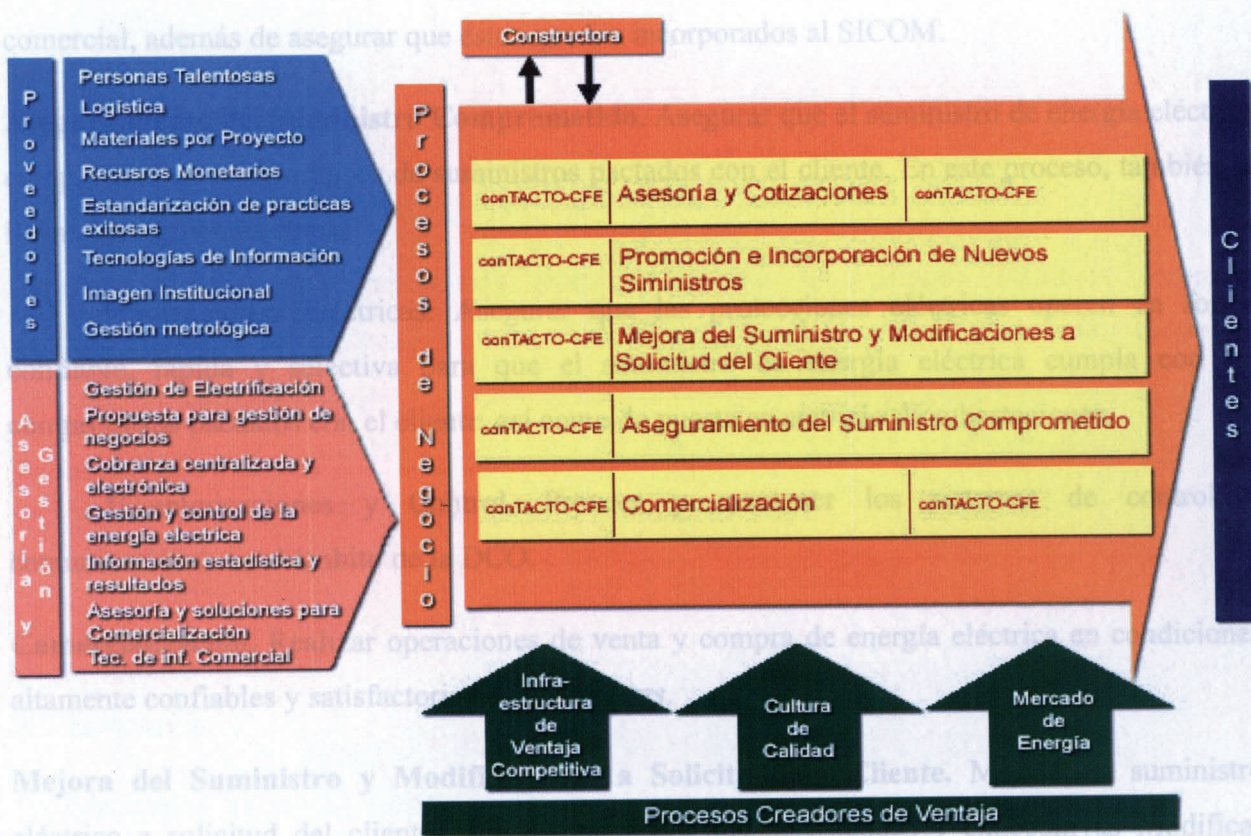


Fig.31 Mapa de Procesos de la DCO

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2012

Los procesos definidos se describen a continuación:

Procesos de negocio

Asesoría y Cotizaciones. Proveer al cliente la información que necesita en materia de electricidad; también proporcionar presupuestos para la atención de sus necesidades.

Promoción e Incorporación de Nuevos Suministros. Conectar los nuevos suministros bajo cita convenida con los clientes, cumplir requisitos técnicos, proporcionar información técnica y comercial, además de asegurar que éstos queden incorporados al SICOM.

Aseguramiento del Suministro Comprometido. Asegurar que el suministro de energía eléctrica cumple con los compromisos de suministros pactados con el cliente. En este proceso, también se llevan las siguientes etapas:

*Protecciones Eléctricas. Asegurar que las protecciones eléctricas operen en forma confiable, rápida y selectiva para que el suministro de energía eléctrica cumpla con los compromisos pactados con el cliente, así como de puesta en servicio de subestaciones.

*Comunicaciones y Control. Proveer y mantener los sistemas de control y comunicaciones en el ámbito de la DCO.

Comercialización. Realizar operaciones de venta y compra de energía eléctrica en condiciones altamente confiables y satisfactorias para las partes.

Mejora del Suministro y Modificaciones a Solicitud del Cliente. Mejorar el suministro eléctrico a solicitud del cliente para que satisfaga sus necesidades y expectativas. Modificar instalaciones a solicitud del cliente para que se integren a su entorno y sean seguras, atendiendo las solicitudes que presenten los clientes o las autoridades.

Procesos creadores de ventaja

Mercado de Energía. Estimar valores futuros del mercado de electricidad para la toma de decisiones informadas y optimizadas.

Cultura de Calidad. Crear y medir la cultura de la calidad que prevalece en los centros de trabajo de la DCO.

Infraestructura de Ventaja Competitiva. Crear la infraestructura de vanguardia necesaria para que nuestros clientes nos prefieran.

Procesos proveedores

Personas Talentosas. Proporcionar con oportunidad los talentos humanos formados integralmente, que se desarrollen plenamente, a lo largo de su vida laboral en los diferentes procesos. Comprende 6 etapas:

- 1 Personal
- 2 Seguridad y Equipamiento
- 3 Desarrollo
- 4 Formación
- 5 Bienestar y Salud
- 6 Defensa Legal en Procesos Laborales

Logística. Proporcionar a través de terceros los servicios de limpieza y de mantenimiento de instalaciones, vehículos y equipo hidráulico.

Aprovisionamiento Integral de Materiales por Proyecto. Proveer con oportunidad y al menor costo los paquetes de materiales integrales que requieren los procesos de la DCO.

Aprovisionamiento de Recursos Monetarios. Proveer a los procesos de los recursos monetarios necesarios que les permitan dotar de productos y servicios a sus respectivos clientes. En este proceso también se lleva la etapa de Programación y Presupuesto.

Estandarización de Prácticas Exitosas. Seleccionar, identificar y aplicar las mejores prácticas en las operaciones, procesos y sistemas de operación para establecer y mejorar los niveles y estándares en los centros de trabajo de la DCO.

Procesos Asesoría y Gestión Interna

Tecnologías de Información y Telecomunicaciones. En este proceso, se tienen las siguientes etapas:

*Administración de Sistemas de Información. Proporcionar soluciones a los procesos de la DCO a través del desarrollo e implantación de sistemas de información, útiles y amigables para el usuario, así como ofrecer la administración técnica de dichos sistemas.

*Tecnologías de colaboración y Servicio a Usuarios. Proveer soluciones de tecnología de información que aporten continuidad, ventaja competitiva y asesoría a los procesos de la DCO, además de proveer el servicio de soporte técnico computacional que aporte asesoría, continuidad y gestión de recursos de tecnología de información (TI) a los procesos, mediante el uso de una mesa de ayuda, donde se registren las experiencias para incrementar bases de datos de conocimiento.

*Servicio de infraestructura de telefonía. Proveer el servicio de infraestructura de telecomunicaciones de voz que aporte continuidad a los procesos.

*Servicio e infraestructura de transporte de datos. Proveer el servicio de infraestructura de telecomunicaciones de datos que aporte continuidad a los procesos.

*Soluciones de tecnología de información. Proveer soluciones de Tecnología de información que aporten continuidad, ventaja competitiva y asesoría a los procesos de la DCO.

Imagen Institucional. Proveer buena imagen de la DCO a nuestros clientes y contar con canales internos que faciliten la comunicación entre los procesos de la DCO.

Gestión Metrológica. Proveer servicios de calibración de patrones e instrumentos de medición de energía y tensión e intensidad de corriente eléctrica a clientes internos y externos bajo un esquema de calidad congruente con el Sistema de Gestión de la Calidad de la DCO y del Sistema Institucional de Metrología de la CFE, cumpliendo con la Ley Federal sobre Metrología y Normalización y la Norma NMX-EC-17025-IMNC-2000.

Procesos asesoría y gestión interna

Gestión de Electrificación. Gestionar y asesorar la obtención de recursos para obras de electrificación, a través de la participación pública y privada.

Propuestas para Gestión de Negocios. Proporcionar propuestas, fundamentadas en una información económica - financiera confiable y oportuna, para mejorar la gestión de los procesos de negocio y por consecuencia los resultados de rentabilidad de la División Centro Occidente.

Gestión y Control de Energía Eléctrica. Cuantificar la energía recibida y entregada en la DCO para determinar el índice de pérdidas, administrar y controlar los contratos de interconexión de Permisarios y proporcionar asesorías, políticas, normas y directrices en aspectos relacionados con la medición de la energía eléctrica. En este proceso se tienen tres etapas:

- 1 Balance de energía eléctrica
- 2 Aseguramiento de la medición
- 3 Permisarios y contratos de interconexión

Cobranza Centralizada y Electrónica. Recuperar a través de la cobranza centralizada la de los adeudos de energía eléctrica de un mismo cliente de manera global. Descargar a través de la

cobranza electrónica los adeudos de energía eléctrica en cada una de las agencias que conforman esta División

Información Estadística y Resultados. Llevar a cabo análisis estadístico de la información asociada al Proceso Comercial, modelando y pronosticando el crecimiento futuro, para facilitar una mejor toma de decisiones.

Asesoría y Soluciones para la Comercialización. Otorgar el servicio de asesoría y soluciones para líderes y dueños de los procesos de comercialización, así como la gestión y solución de sus solicitudes, para el desarrollo óptimo de sus procesos, coadyuvando en el cumplimiento de sus resultados.

Tecnología de Información Comercial. Asegurar la actualización y el correcto funcionamiento de los Sistemas Comerciales, así como desarrollar aplicaciones y herramientas informáticas auxiliares.

Además de los procesos mencionados anteriormente, se tiene una Constructora, quien se encarga de elaborar los proyectos, hacer su registro administrativo inicial, construirlos y hacer el trámite administrativo final de subestaciones de distribución, líneas de distribución en alta o media tensión y redes subterráneas en media y baja tensión, cumpliendo con lo pactado con los procesos en cuanto a calidad, costo y oportunidad.

4.5 PRINCIPIO CINCO. Cada día mejor.

En este principio la DCO realiza las evaluaciones de las métricas y los propios principios de la OEE, así mismo efectúa la evaluación del propio Sistema de Planeación para adecuarlo a las situaciones y tiempos en los que convive la División; para la revisión de la estrategia se realizan los siguientes eventos:

1. Reunión Nacional de Revisión de Resultados de la Subdirección de Distribución
2. Reuniones de Revisión de la Dirección
3. Reuniones Mensuales de Revisión y Seguimiento
4. Verificación Permanente por los Líderes de Proceso

Reunión Nacional de Revisión de Resultados de la Subdirección de Distribución

La Subdirección de Distribución convoca semestralmente a las 13 Divisiones a fin de revisar los resultados obtenidos en los indicadores DEVO, los cuales se formalizan en los documentos Contratos Programa y Contratos Gestión, en ellos la DCO formaliza ante el Subdirector de Distribución y Sindicato las metas anuales de los indicadores más significativos en el Sistema DEVO asentados en el Contrato Programa, los indicadores son establecidos para que la división tenga acceso al otorgamiento de Incentivos Grupales por Desempeño y se registra en el documento Contrato Gestión, al concluir cada semestre de cada año se verifica el avance y cumplimiento en las métricas para determinar el otorgamiento para el otorgamiento de Incentivos Grupales y al cierre de año, se evalúa por la Subdirección el desempeño con cifras totales.

En lo interno la DCO replica este ejercicio con las 12 Zonas de Distribución y formaliza la contribución de las Zonas mediante los mismos formatos de Contrato Programa y Contrato Gestión

Reunión de Revisión de la Dirección

Estos eventos se realizan cada tres meses con la participación del Consejo de Calidad Divisional (sus integrantes se describen en el Principio 1), para tal fin la Gerencia establece un Programa Anual de reuniones para darlo a conocer al inicio del año, el procedimiento que describe la forma de llevarlos a cabo se encuentra declarado y publicado en el Sistema de Gestión de Información en el Achiever Plus con el siguiente título “SGC-5604 Revisión de la Dirección”, como resultado de estas reuniones se elabora una minuta con el relatorio de los puntos seguidos y observados durante su desarrollo, incluye también la matriz de compromisos con responsables de cumplimiento y fecha de ejecución para cada compromiso acordado.

El Tablero de Mando Integral y los 8 Criterios del SAPC se toman como referencia para establecer la Agenda de la reunión, los Coordinadores de Criterio, Subgerentes y Superintendentes de Zona presentan resultados del período tomando acuerdos en aquellos incumplidos o con posibilidad de deterioro.

Tablero de Mando Integral (TMI)

Reuniones Mensuales de Revisión y Seguimiento.

A inicio de cada mes el equipo de la Gerencia integrada por el Gerente, Subgerentes y Administrador Divisional, Líder del Proceso de Estandarización de Prácticas Exitosas y el Coordinador de Sistemas de Trabajo de Alta Desempeño revisan el cumplimiento de las métricas del TMI, a efecto de conocer el nivel de cumplimiento con respecto a la meta mensual con las cifras reales de los indicadores, en un Sistema de Alto Desempeño debe reflejarse disminución en la brecha de estos dos valores y de no ser así implementar las medidas preventivas y los involucrados en el proceso. Estos eventos son programados a inicio de cada mes por la asistente de la Gerencia y se relacionan mediante Video – Conferencia con las doce Zonas de Distribución.

El desarrollo de estas reuniones comprende los siguientes aspectos:

² Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFB - DCD 2007 - 2011

1. Analizar las métricas del TMI
2. Establecer medidas preventivas o correctivas de las métricas fuera de meta o con deterioro
3. Felicitar a los equipos de trabajo con métricas dentro de meta o sobresalientes
4. Identificar requerimientos y apoyos de los equipos de trabajo para su mejor desempeño

Verificación Permanente por los Líderes de Proceso

Esta actividad corresponde directamente a los Líderes de los Procesos quienes cuidan el Sistema Cim@ - OCP para identificar las métricas particulares del comportamiento de sus procesos, esta información se genera con el cumplimiento de las acciones declaradas en los Planes de Gestión de los Procesos.

Tablero de Mando Integral (TMI)

El Tablero de Mando Integral es:

“Una herramienta que permite verificar la gestión de la DCO de las perspectivas, indicadores, metas y resultados para apreciar el avance en el cumplimiento de la estrategia”²¹

Se han definido **57 métricas internas** más **20 correspondientes al Sistema DEVO**, estas últimas corresponden a las definidas por la Subdirección de Distribución en Oficinas Nacionales mediante las cuales se evalúa a las Divisiones para el otorgamiento de Incentivos Grupales y determinación de la mejor División y Zonas en el contexto nacional; las métricas son producto del análisis de los Objetivos Estratégicos para conocer la forma de medirlos en su totalidad o parte de ellos, de esta forma se agrupan en forma natural a cada perspectiva, para el cálculo se

²¹Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2007 - 2011

definen algoritmos de fácil comprensión y cálculo con datos básicos propios del proceso, en otros casos y en base a la naturaleza del indicador son datos directos resultados de encuestas o logro de puntos. En el “Manual para el Cálculo de las Métricas del TMI” Versión 6, se muestra a detalle para la determinación de los valores por cada métrica.

La estructura del Tablero se muestra a continuación.

CFE Una empresa de clase mundial		TABLERO DE MANDO INTEGRAL DCO 2008				CFE	
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	MÉTRICAS	UNIDAD	2005 REAL	2006 REAL	2007 REAL	2008 META
1. CLIENTES Y SOCIEDAD	SATISFACER LAS NECESIDADES LEGÍTIMAS DE LOS CLIENTES Y LA SOCIEDAD	1. CALIFICACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	PUNTOS				
		2. PROSPECTIVA DE LEALTAD DE CLIENTES	%				
		3. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	%				
	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD	4. GRADOS DE ELECTRIFICACIÓN	%				
		5. HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA EN ADQUISICIONES Y OBRA PÚBLICA	%				
		6. IMAGEN DE RECTITUD DE LA DCO	%				
		7. UTILIDAD SOBRE VENTAS	%				
	CUMPLIR LOS COMPROMISOS CON LOS CLIENTES	8. UTILIDAD SOBRE ACTIVOS	%				
		9. CUMPLIMIENTO GLOBAL DE COMPROMISOS	°				
		10. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE SERVICIO (COMSERV)	%				
11. INCONFORMIDADES PROCESOS (INCPRO)		INCONF/000U					
12. TIEMPO DE INTERUPCIÓN POR AGUANO (TIA)		MINSUSUARIO					
2. COMPETITIVIDAD	RESPECTAR LA NATURALEZA Y A TERCEROS	13. TIEMPO PROMEDIO DE CONEXIÓN (TPC)	DÍAS				
		14. TIEMPO PROMEDIO DE CONFORMIDAD (TICOM)	DÍAS				
	EFICIENTAR LAS VENTAS	15. NÚMERO DE INC. CONFORMIDADES AMBIENTALES Y CIUDADANAS	NO/000U				
		16. ENERGÍA COBRADA ENTRE ENERGÍA COMPRADA	%				
	INCREMENTAR LOS INGRESOS	17. ÍNDICE DE EFECTIVIDAD (I.EF)	%				
		18. PRODUCTOS ENTRE ACTIVOS	%				
	MINIMIZAR COSTO DE OPERACIÓN	19. COMPORTAMIENTO DE INGRESOS	%				
		20. COMPORTAMIENTO DE COSTOS	%				
		21. USUARIOS POR TRABAJADOR TOTAL (UTT)	USU/TRAB				
	MINIMIZAR LAS PÉRDIDAS DE ENERGÍA	22. COSTO UNITARIO DISTRIBUCIÓN COMERCIAL (ICOM) (CUEC)	%CONSTABLA				
23. COSTO UNITARIO DE EXPLOTACIÓN POR USUARIO (CUE)		%CONSTABLA					
24. PÉRDIDAS DE ENERGÍA		%					
25. PÉRDIDAS PERD		%					
ELIMINAR ROBOS DE ENERGÍA	26. PÉRDIDAS SIN ALTA TENSIÓN (PERS)	%					
	27. PÉRDIDAS SIN ALTA TENSIÓN 110 KV (PERS 1)	%					
UTILIZAR ÓPTIMAMENTE LOS ACTIVOS	28. PORCENTAJE DE ROBOS Y FRAUDES	%					
	29. GRADO DE UTILIZACIÓN DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA	%					
3. PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS	REALIZAR EFICIENTEMENTE LOS PROCESOS	30. GRADO DE APROVECHAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA	%				
		31. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE AVC	°				
		32. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE PMS	°				
		33. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE ASCAT	°				
		34. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE ASCMT	°				
	DIVERSIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DISEÑAR PROCESOS Y DOTABLES DE TECNOLOGÍA Y RECURSOS RESPONDER DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA	35. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE ASCBT	°				
		36. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE COMERCIALIZACIÓN	°				
		37. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE MESSM	°				
		38. LLEGAIMIENTO DE EVENTOS (LE)	%				
		39. INGRESOS POR DIVERSIFICACIÓN	SALDAS/100PM				
4. PERSONAS	DESARROLLAR NUEVAS CAPACIDADES	40. SALIDAS POR FALLA DE LINEAS DE SUBTRANSMISIÓN (SFL)	%				
		41. DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	%				
	FORMAR PROFESIONALES DE ALTO DESEMPEÑO	42. PROFESIONALES APTOS PARA PROMOCIÓN	%				
		43. CUMPLIMIENTO DE NO CONFORMIDADES SSI	%				
		44. REEMPLAZO (REEL)	%				
	LOGRAR CULTURA ORGANIZACIONAL DE ALTO DESEMPEÑO	45. DOTACIÓN OPORTUNA DE PROFESIONALES CERTIFICADOS	%				
		46. ESCOLARIDAD PARA LOS PROCESOS	%				
47. CAPACITACIÓN EN EL PUESTO (CAPPE)		%					
48. FRECUENCIA (F)		NÚMERO					
LIDERAR CON EFECTIVIDAD	49. GRAVEDAD (G)	NÚMERO					
	50. FRECUENCIA DE EVENTOS (FE)	NÚMERO					
	51. GRAVEDAD DE EVENTOS (GE)	NÚMERO					
	52. CUMPLIMIENTO GLOBAL DE COMPROMISOS CON LAS PERSONAS	%					
	53. SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	%					
	54. AUSENTISMO PAGAEO (ALPEA)	%					
	55. CALIFICACIÓN DEL SISTEMA APC	PUNTOS					
	56. CULTURA DE CALIDAD	%					
	57. EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO	%					

VERSION 7, 2008

Fig. 32 Tablero de Mando Integral

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2012

Los colores Verde, Amarillo y Rojo se determinan al comparar el resultado del mes con relación al valor de la métrica en el mes inmediato anterior, según lo señale el indicador mismo periodo año anterior. En la primer columna se encuentran las perspectivas, en la columna dos se encuentran los Objetivos Estratégicos, en la columna tres se encuentran las métricas, en la columna cuatro se encuentran las unidades de medida y en las demás columnas se capturan los resultados obtenidos.

Como se aprecia algunas de las métricas tienen como unidad de medida el valor Sigma, la metodología para su cálculo esta indicada en el propio Manual.

La identificación en el cumplimiento de los valores reales con relación a la meta, se define mediante el código de colores con el cual se determina el estado que guarda el indicador con relación a la meta y su comparación de acuerdo al valor anterior, se divide en dos grandes grupos. **Si cumple o No Cumple** como se muestra a continuación:

CUMPLIÓ

NO CUMPLIÓ



Mejoró



Mejoró



Permaneció Igual



Permaneció Igual



Empeoró



Empeoró

Fig. 33 Código de colores (Semaforización)

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008-2012

Los colores **Verde, Amarillo y Rojo** se determinan al comparar el resultado del mes con relación al valor de la métrica en el mes inmediato anterior, o según lo señale el indicador mismo período año anterior.

* Cuando la suma de los puntos se encuentra por arriba del nivel mínimo se considera como **Logrado Satisfactorio**

Criterio para la Fijación de Metas en el TMI

Para la fijación de metas de los indicadores del TMI se tomarán en cuenta los siguientes criterios:

- 1.- Las metas serán siempre mejorar a las ya logradas
- 2.- Experiencia de los líderes del proceso
- 3.- Las tendencias históricas
- 4.- Los direccionamientos que se establezcan
- 5.- Capacidad de los procesos

Medición del Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos

Para conocer el nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, se han asignado **puntos a cada métrica del TMI** de tal forma que la suma de puntos que constituyen las métricas de cada Objetivo Estratégico definirán su cumplimiento, el criterio para asignar los puntos por métrica, fue tomando en cuenta las 4 perspectivas las dos primeras con la asignación de 200 puntos y las dos últimas con 300 puntos, atendiendo a su importancia dentro del Mapa de Estrategia como Impulsoras y de Resultados.

El valor total del sistema es de **1000 puntos** y cada objetivo estratégico cuenta con al menos una métrica para su medición, el TMI y sus 57 métricas se cumple de acuerdo al Sistema de SemafORIZACIÓN así mismo, cada objetivo estratégico tiene un nivel mínimo de cumplimiento en puntos en su evaluación, resultado de la suma del paquete de métricas que constituyen cada Objetivo Estratégico.

- Cuando el resultado es el nivel mínimo de puntos del Objetivo Estratégico, se considera como **Logrado**
- Cuando la suma de los puntos se encuentra por arriba del nivel mínimo se considera como **Logrado Satisfactorio**

- Si la suma de los puntos es el total de puntos asignados al Objetivo Estratégico, se calificará como **Logrado Excelente**.
- Cuando la suma de los puntos del Objetivo Estratégico arroja una cifra inferior al nivel mínimo, se dictaminará como **No Logrado**.

Los valores asignados a cada métrica para fines de cumplimiento de Objetivos Estratégicos así como los valores mínimos se muestran en las siguientes tablas.

Perspectiva Clientes y Sociedad valor 300 puntos

OBJETIVO ESTRATEGICO	VALOR	METRICAS	VALOR	VALOR MINIMO
SATISFACER LAS NECESIDADES LEGITIMAS DE LOS CLIENTES Y LA SOCIEDAD	130	1. CALIFICACION DE SATISFACCION DEL CLIENTE	40	110
		2. PROSPECTIVA DE LEALTAD DE CLIENTES	20	
		3. PARTICIPACION DE MERCADO	10	
		4. GRADO DE ELECTRIFICACION	20	
		5. HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA EN ADQUISICIONES Y OBRA PUBLICA	20	
		6. IMAGEN DE RECTITUD DE LA DCO	20	
MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD	60	7. UTILIDAD SOBRE VENTAS	30	60
		8. UTILIDAD SOBRE ACTIVOS	30	
CUMPLIR LOS COMPROMISOS CON LOS CLIENTES	110	9. CUMPLIMIENTO GLOBAL DE COMPROMISOS	20	100
		10. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE SERVICIO (COMSER)	20	
		11. INCONFORMIDADES PROCEDENTES (MUPRO)	20	
		12. TIEMPO DE INTERRUPCIÓN POR USUARIO (TIU)	20	
		13. TIEMPO PROMEDIO DE CONEXIÓN (TPC)	20	
		14. TIEMPO PROMEDIO DE CONEXIÓN URBANO (TRCU)	10	

Fig. 34 TMI Clientes y Sociedad

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2011

Perspectiva Competitividad valor 300 puntos

RESPECTAR LA NATURALEZA Y A TERCEROS	20	15. NUMERO DE NO CONFORMIDADES AMBIENTALES Y CIUDADANAS	20	20
EFICIENTAR LAS VENTAS	30	16. ENERGIA COBRADA ENTRE ENERGIA COMPRADA	15	30
		17. INDICE DE COBRANZA (ICOBRA)	15	
INCREMENTAR LOS INGRESOS	30	18. PRODUCTOS ENTRE ACTIVOS	15	30
		19. COMPORTAMIENTO DE INGRESOS	15	
MINIMIZAR COSTO DE OPERACIÓN	60	20. COMPORTAMIENTO DE COSTOS	15	60
		21. USUARIOS POR TRABAJADOR TOTAL (UTT)	15	
		22. COSTO UNITARIO DISTRIBUCION-COMERCIAL (\$CON) (CUDC)	15	
		23. COSTO UNITARIO DE EXPLOTACIÓN POR USUARIO (CUE)	15	
MINIMIZAR LAS MERMAS DE ENERGIA	55	24. MERMAS DE ENERGIA	20	50
		25. PÉRDIDAS (PER)	10	
		26. PÉRDIDAS SIN ALTA TENSIÓN (PERS)	10	
		27. PÉRDIDAS SIN ALTA TENSIÓN, 115 KV (PERS 1)	15	
ELIMINAR ROBOS DE ENERGIA	45	28. PORCENTAJE DE ROBOS Y FRAUDES	45	45
UTILIZAR OPTIMAMENTE LOS ACTIVOS	80	29. GRADO DE UTILIZACION DE INFRAESTRUCTURA ELECTRICA	30	80
		30. GRADO DE APROVECHAMIENTO DE INFRAESTRUCTURA ELECTRICA	30	

Fig. 35 TMI Competitividad

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2011

CONCLUSIONES

Perspectiva Productividad de los Procesos valor 200 puntos

3. PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS	REALIZAR EFICIENTEMENTE LOS PROCESOS	150	31. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE AYC	15	135		
			32. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE PINS	20			
			33. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE ASCAT	15			
			34. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE ASCMT	15			
			35. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE ASCBT	25			
			36. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE COMERCIALIZACION	25			
			37. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE MSSCM	15			
			38. LIBRAMIENTO DE EVENTOS (LE)	20			
		DIVERSIFICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS	10	39. INGRESOS POR DIVERSIFICACION		10	10
		DISEÑAR PROCESOS Y DOTARLES DE TECNOLOGIA Y RECURSOS	15	40. SALIDAS POR FALLA DE LINEAS DE SUBTRANSMISION (SFL)		15	15
	DISPONER DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA	25	41. DISPONIBILIDAD DE INFRAESTRUCTURA	25	25		

Fig. 36 TMI Productividad de los Procesos

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2012

Perspectiva Personas Valor 200 puntos

DESARROLLAR NUEVAS CAPACIDADES	40	42. PROFESIONALES APTOS PARA PROMOCION	15	30
		43. CUMPLIMIENTO DE NO CONFORMIDADES SGI	15	
		44. REEMPLAZO (REE)	10	65
		45. DOTACION OPORTUNA DE PROFESIONALES CERTIFICADOS	10	
		46. ESCOLARIDAD PARA LOS PROCESOS	10	
		47. CAPACITACION EN EL PUESTO (CAPP)	10	
		48. FRECUENCIA (F)	15	
		49. GRAVEDAD (G)	15	
		50. FRECUENCIA SIN EVENTOS (FE)	10	
		51. GRAVEDAD SIN EVENTOS (GE)	10	65
		52. CUMPLIMIENTO GLOBAL DE COMPROMISOS CON LAS PERSONAS	15	
		53. SATISFACCION DEL PERSONAL	20	
		54. AUSENTISMO PAGADO (AUSPA)	15	
		55. CALIFICACION DEL SISTEMA APC	15	
		56. CULTURA DE CALIDAD	15	65
		57. EFECTIVIDAD EN EL LIDERAZGO	15	

Fig. 37 TMI Personas

Fuente: Documento Organización Enfocada en la Estrategia CFE – DCO 2008 - 2012

- Enfoque al cliente
- Liderazgo efectivo y ejemplar
- Personal comprometido

Total 1000 puntos.

CONCLUSIONES

Los procesos siempre han existido, algunos fragmentados, formados por largas cadenas de actividades, con reprocesos e incoherentes. En una organización convencional, el cliente se alinea a la organización, el hecho de llamar a **proceso** a un conjunto de actividades no lo convierte en uno, olvidando así que el elemento fundamental en dicho concepto es el cliente y la entrega de valor, por lo que un conjunto de actividades que no da valor, no es un proceso.

El objetivo primordial es darle valor al cliente de tal manera que una sola persona o equipo tenga la responsabilidad de inicio a fin, para que el cliente aprecie, disfrute y pague el valor que los procesos le proporcionan al igual que la organización reciba valor.

Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente adaptaba la estructura tradicional basada en funciones hasta el año 2002, cuando la estructura organizacional cambio a una Organización Centrada en Procesos.

Ahora bien, la mayoría de los esquemas importantes de calidad hablan de la necesidad de enfocarse a los procesos, considerando un entorno cambiante, complejo y dinámico que trae consigo cuestionamientos sobre la forma tradicional de administrar; el Modelo Nacional de Calidad Total es uno de ellos, sirviendo como guía en el proceso de cambio de las formas de gestión respondiendo a los retos de una economía global.

El enfoque del MNC (Modelo Nacional de Calidad) es guiar a las organizaciones en el desarrollo de estrategias competitivas que representen **ventajas competitivas**. La fuerza principal de esta transformación es la creación de valor a los grupos de interés, a través del entendimiento de sus necesidades, de la estrategia de la organización y la mejora continua de los sistemas y procesos, así como de productos, bienes y servicios.

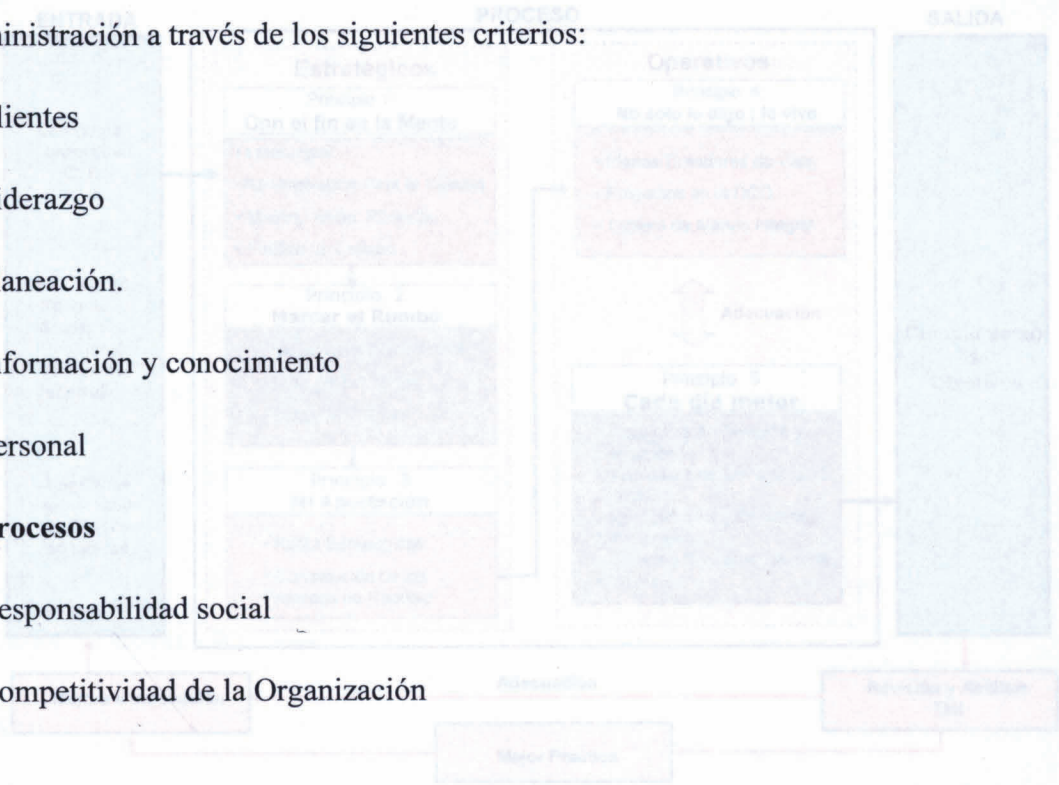
El MNC se fundamenta en los siguientes principios:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo efectivo y ejemplar
- Personal comprometido

- Compromiso con la sociedad
- Mejora continua e innovación
- La organización como sistema

Así mismo, el Modelo plantea la conceptualización y representación de la organización como sistema, identificando una serie de elementos interrelacionados e interdependientes siendo la base de la administración a través de los siguientes criterios:

1. Clientes
2. Liderazgo
3. Planeación.
4. Información y conocimiento
5. Personal
6. **Procesos**
7. Responsabilidad social
8. Competitividad de la Organización



El fin más importante del pensamiento estratégico en una compañía es que se tenga una dirección estratégica, lo que significa que la organización se mueve en base a un plan estratégico específico que se formula previamente, es implantado y esta abierto a modificaciones dictadas por el entorno, a esto llamamos Sistema de Planeación.

La DCO considera su Sistema de Planeación como la metodología de la Organización Enfocada en la Estrategia, atendiendo a su estructura de Organización Centrada en Procesos, dirigiendo sus acciones basadas en cinco principios:

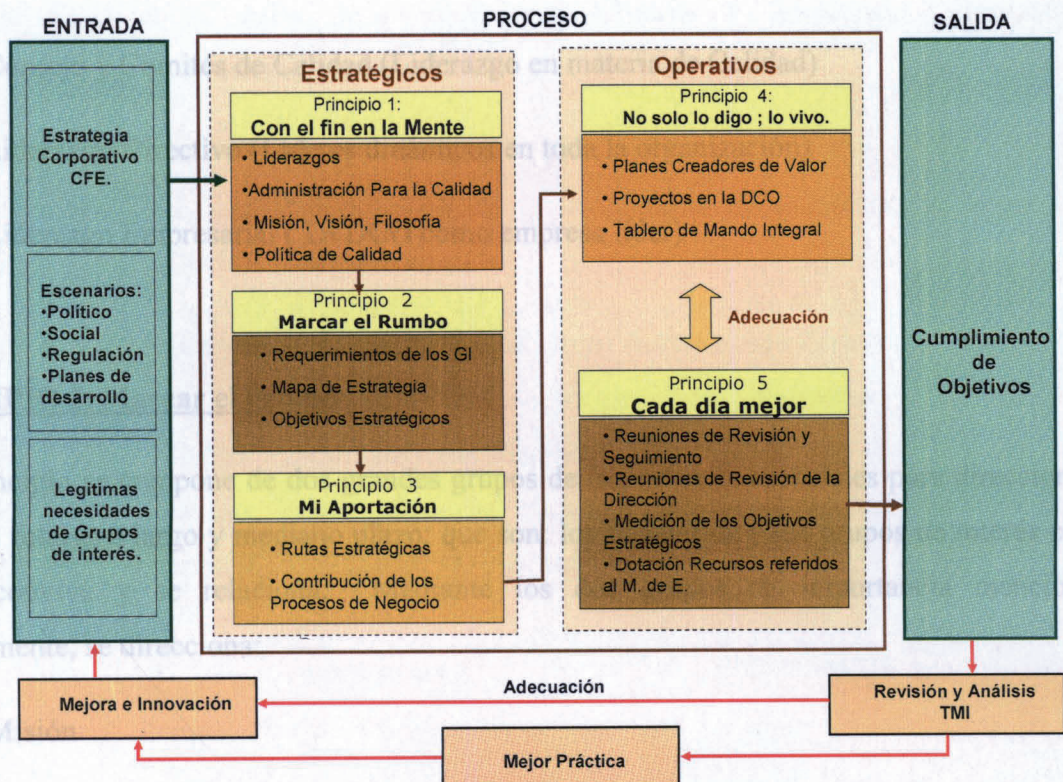
1. Empezar con el Fin en la Mente

2. Marcar el Rumbo

3. Mi aportación

4. No sólo lo Digo, Si no lo Vivo.

5. Cada Día mejor.



PRINCIPIO 1. Empezar con el fin en la mente

En este principio, como su nombre lo indica, debemos indicar cual es el fin para el que la DCO debe su existencia, comenzando por la Misión, Visión y filosofía que incluye la Política de Sistema de Gestión Integrado.

Un aspecto importante que no podemos pasar por alto, son los valores personales que son característicos de la gente de la DCO al igual que los comportamiento que se incentivan, y los

valores organizaciones propios de la empresa, para un funcionamiento armónico e integral. Bajo esta premisa consideramos también las Políticas.

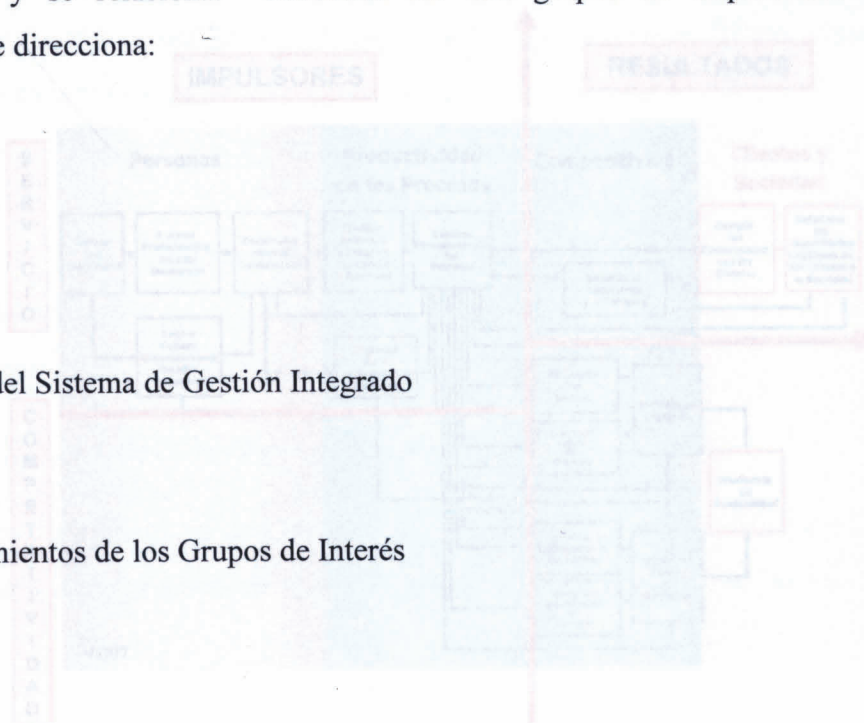
Para lograr el fin planeado, en una primera fase se necesita sin excepción alguna, el liderazgo. el liderazgo la DCO la ejerce atendiendo ciertos criterios para corresponder con las necesidades tanto de la organización como de las personas que en ella operan. Los tipos de liderazgo que se ejerce dentro y fuera de la DCO son:

- Liderazgo Mediante la Estructura Formal de la DCO (organigrama)
- Consejo y Comités de Calidad (Liderazgo en materia de Calidad)
- Liderazgo Directivo (Líderes dinámicos en toda la organización)
- Liderazgo Empresarial (La DCO como empresa líder)

PRINCIPIO 2. Marcar el rumbo

Este principio se compone de dos grandes grupos de importancia esenciales para direccionar las acciones futuras a largo y mediano plazo; que son: los escenarios y los grupos de interés con los cuales convive y se relaciona. Mediante los dos grupos de importancia mencionados anteriormente, se direcciona:

- Misión
- Visión
- Filosofía
- Política del Sistema de Gestión Integrado
- Valores
- Requerimientos de los Grupos de Interés

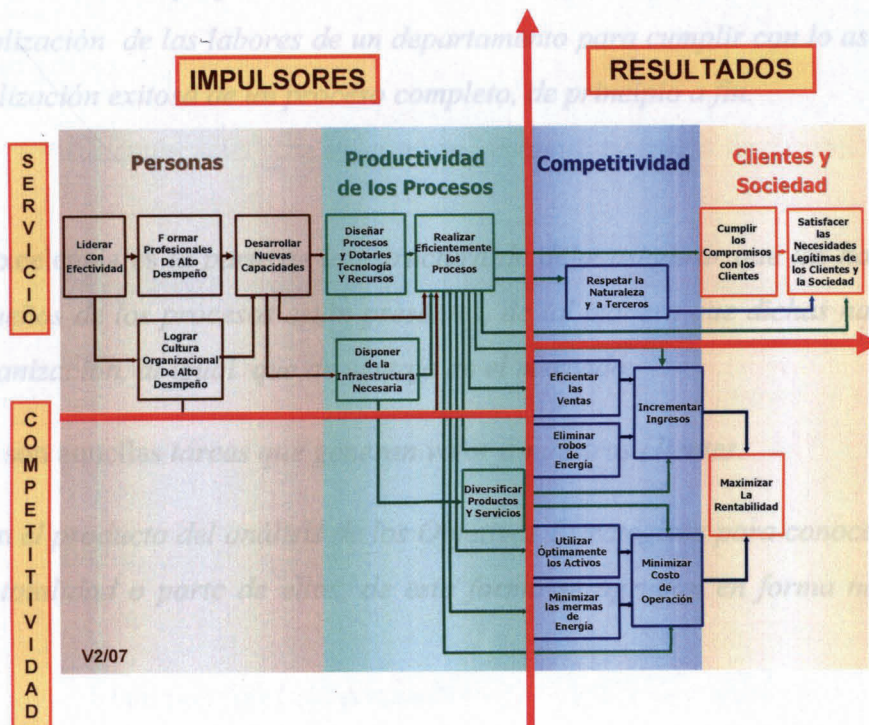


Constituyendo así la dirección de los Procesos con un horizonte de 5 años. El rumbo significa la dirección que se va a tomar para poder lograr el fin que tenemos en la mente desde un principio, para esto debemos conocer el escenario que nos rodea y los grupos de interés con los cuales nos vamos a desarrollar en nuestras actividades determinando también sus necesidades. Todo lo anterior, entre otros factores, para lograr resultados congruentes con las estrategias fijadas, bajo este pensamiento se constituye el **Mapa de Estrategia**.

Antes de analizar el Mapa de Estrategia, debemos conocer las perspectivas, que son por las cuales la DCO actúa, estas perspectivas son: **Clientes y Sociedad, Competitividad, Productividad de los Procesos, Personas.**

Ahora bien, el Mapa de Estrategia traduce la dirección organizacional en un conjunto de objetivos estratégicos, convirtiéndose así en la descripción de la estrategia, aclarándola y enfocándola a la totalidad de la organización.

El Mapa de Estrategia se encuentra desarrollado en las cuatro perspectivas considerando que las primeras dos (Personas y Productividad de los Procesos) son impulsores, y las segundas dos (Competitividad y Clientes y Sociedad) son resultados. Obteniendo una visión de arriba hacia abajo podemos notar que los objetivos se encuentra divididos por su contribución a la competitividad y al servicio, resultado así los cuadrantes.



PRINCIPIO 3. Mi Aportación

En este principio se definen las Rutas Estratégicas que permiten llegar de manera rápida al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos y a los elementos de la perspectiva de Clientes y Sociedad. Existen seis Rutas Estratégicas.

PRINCIPIO 4. No solo lo Digo, Sino que lo Vivo

Para entender mejor el contexto en el cual este principio se desarrolla, debemos conocer los siguientes significados:

Una Organización Centrada en Procesos es una *organización centrada en las tareas que unidas, forman o crean el resultado que da valor al cliente.*

Un Proceso es un *conjunto de actividades, que tomadas juntas producen un resultado de valor.*

Un Profesional es *una persona que conoce a fondo su proceso, sabe cual es su misión en ese lugar, sabe hacia donde va, todo ello encaminado a lograr resultados y valor agregado al cliente.*

Un Dueño de Proceso es *un profesional interesado en asegurar la correcta realización de sus tareas, no la realización de las labores de un departamento para cumplir con lo asignado por el jefe, si no la realización exitosa de un proceso completo, de principio a fin.*

Un Centro de Excelencia es *la parte de la estructura de debe asegurar que las habilidades que requieren los dueños de los procesos están presentes, de tal manera que dichas habilidades den ventaja a la organización, al igual que de ventaja en el mercado.*

Tareas de Valor son *aquellas tareas que generan valor a nuestros clientes.*

Las Métricas son *el producto del análisis de los Objetivos Estratégicos para conocer la forma de medirlos en su totalidad o parte de ellos, de esta forma se agrupan en forma natural a cada perspectiva.*

Desde el año 2002 de la DCO transformo su Sistema de Gestión Integrándose como una Organización Centrada en Procesos, definiendo:

- ✓ **Procesos Negocio:** Interactúan con los Clientes e ingresan Recursos Financieros
- ✓ **Procesos Proveedores:** Abastecen de Recursos Humanos, Materiales y Financieros a los Procesos de Negocio para su eficiente operación. (Entregan valor a los Procesos de Negocio).
- ✓ **Procesos de Asesoría y Gestión:** Brindan recomendaciones y contribuyen a la soluciones de Problemas. (Entregan valor a los Procesos de Negocio).
- ✓ **Procesos Creadores de Ventaja:** Mediante los cuales los clientes nos preferirán. (Entregan valor a los Procesos de Negocio).

Una Organización Centrada en Procesos es creada a partir de cuatro modelos específicos. Los Modelos mediante los cuales opera la DCO son:

- ✓ **Modelo del Cliente.**
 - Objetivo: Establecer las interrelaciones entre la compañía y sus clientes.
 - Definimos:
 - Clientes: DCO cuenta con tres segmentos básicos de clientes: Alta tensión, Media Tensión y Baja Tensión.
 - Producto. El producto es el servicio de energía eléctrica.

✓ **Mapa de Alto Nivel.**

- Objetivo: Identificar los Procesos de Negocio
- Para lograr el objetivo debemos respondernos las siguientes preguntas:
 - ¿Cuál es el inicio o gatillo del proceso?
 - ¿Cuál es el final del proceso?

- ¿Hay valor para el cliente en ese fin?
- ¿El cliente pagaría por ello?
- ¿Cómo se refleja en la compañía ese valor entregado al cliente?
- ¿Es realmente un proceso?

- La DCO ha definido ocho Procesos de Negocio: cinco de Valor y tres de Ventaja Competitiva.

✓ Mapa de Primer Nivel.

- Objetivo: Describir los procesos de Negocio, reconoce al Dueño del Proceso, define los Centro de Excelencia, las categorías de Procesos de Soporte y cuáles de ellos serán de Ventaja.
- Mediante los Procesos de Negocio definimos los Proceso particulares de acuerdo a los Segmentos de nuestros Clientes, en la mayoría de los casos tenemos más de un Dueño del Proceso, Centros de Excelencia.
- ✓ En este Mapa, también identificamos las Métricas de los Procesos.

✓ Mapa de Segundo Nivel.

- Objetivo: Identificar y definir los Procesos de Soporte.

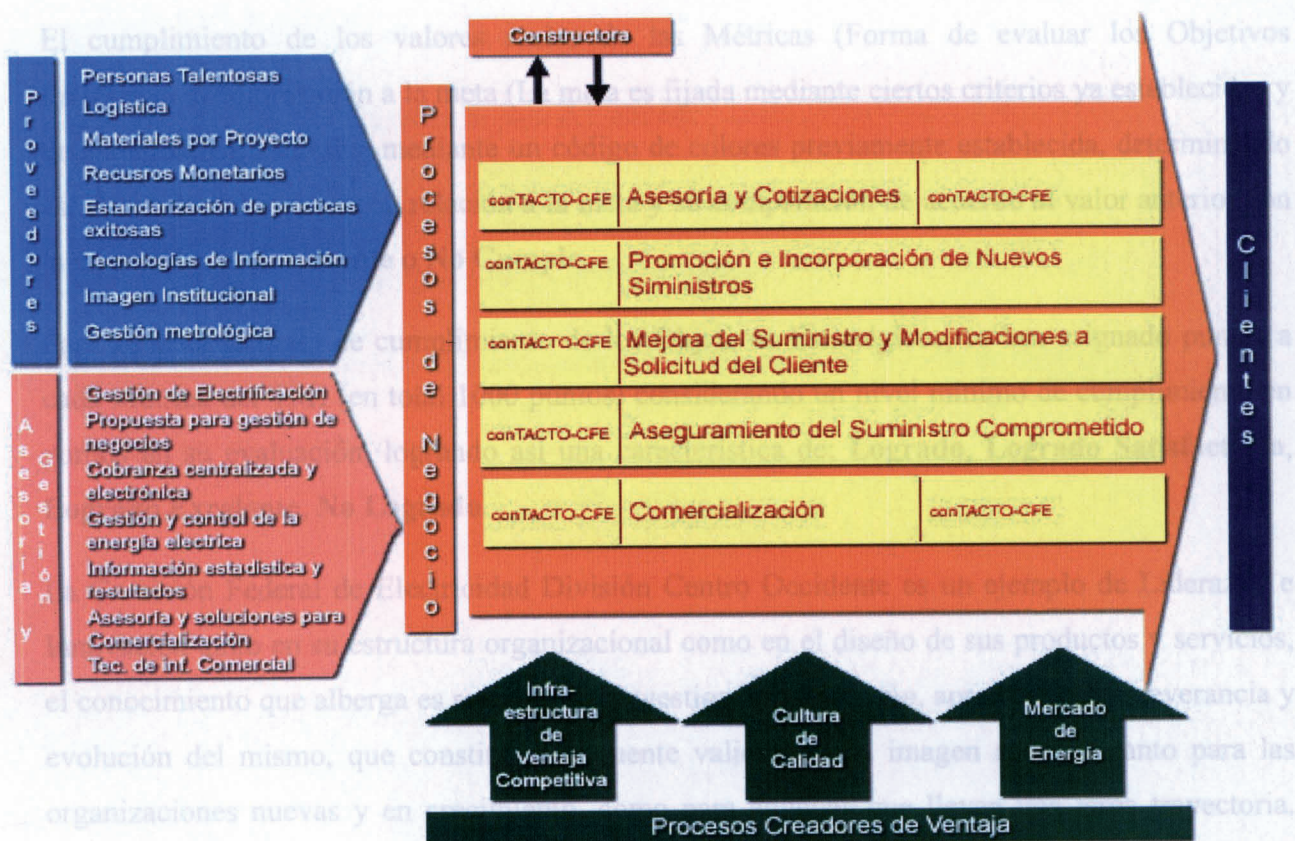
Los procesos en la DCO

Para la DCO se acabó la era industrial donde se requerían trabajadores altamente especializados para desarrollar procesos complejos; ahora **el éxito es desarrollar procesos simples, alineados al cliente mediante profesionales creativos e innovadores.** En los diferentes procesos se cuenta con:

- ✓ Planes de Calidad. con su ejecución y administración de cada plan de calidad se analiza la mejora necesaria para cada proceso, anticipándonos a las necesidades y expectativas de los clientes con acciones proactivas en servicio, sorpresa y percepción

- ✓ Inicio y Final. Como inicio es el Contacto con el Cliente, y como Final la conclusión de la entrega del requerimiento solicitado en calidad y oportunidad requerida por los Clientes.
- ✓ Profesional. Internamente los procesos cuentan con profesionales que dan respuestas asesorías y productos que el cliente solicite.

Para su mejor entendimiento al despliegue de la Estrategia se crea el Mapa de Procesos como una conclusión de los mapas anteriores, **obteniendo como resultado un enfoque a un mapa complementado en toda la Organización**



PRINCIPIO 5. Cada día mejor

En este principio la DCO realiza las evaluaciones de las métricas, los propios principios de la OEE, al Sistema de Planeación mediante los siguientes eventos:

1. Reunión Nacional de Revisión de Resultados de la Subdirección de Distribución
2. Reuniones de Revisión de la Dirección
3. Reuniones Mensuales de Revisión y Seguimiento
4. Verificación Permanente por los Líderes de Proceso

El Tablero de Mando Integral es *una herramienta que permite verificar la gestión de la DCO de las perspectivas, indicadores metas y resultados para apreciar el avance en el cumplimiento de la estrategia*. El TMI contiene 57 métricas internas más 20 correspondientes al Sistema DEVO.

El cumplimiento de los valores reales de las Métricas (Forma de evaluar los Objetivos Estratégicos) con relación a la meta (La meta es fijada mediante ciertos criterios ya establecidos y documentados), se define mediante un código de colores previamente establecida, determinando así el estado del indicar con relación a la meta y su comparación de acuerdo al valor anterior con la característica **Si Cumple o No Cumple**.

Para conocer el nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, se han asignado puntos a cada Métrica del TMI (en total 1000 puntos) considerando un nivel mínimo de cumplimiento en puntos en su evaluación, logrando así una característica de: **Logrado, Logrado Satisfactorio, Logrado Excelente, No Logrado**.

La Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente es un ejemplo de Liderazgo e Innovación tanto en su estructura organizacional como en el diseño de sus productos y servicios, el conocimiento que alberga es resultado de investigaciones, trabajo, aprendizaje, perseverancia y evolución del mismo, que constituye un fuente valiosa y una imagen a seguir tanto para las organizaciones nuevas y en crecimiento, como para aquellas que llevan una larga trayectoria. Aprovechar la experiencia y el conocimiento de DCO no es simplemente una buena opción, si no unas la mejores opciones para las empresas de servicios que quieran organizarse por Procesos, solo es necesario el más sincero y fuerte deseo de desarrollo y crecimiento para ser parte de los Mejores.

BIBLIOGRAFIA

GLOSARIO

ARCHIVER PLUS. Software que contiene documentos de interés común para la Organización.

DCO. División Centro Occidente.

MNC. Modelo Nacional de Calidad Total

OEE. Organización Enfocada en la Estrategia

SAPC. Sistema de Administración para la Calidad

SICOM. Sistema Comercial, se encarga de la facturación.

SISTEMA CIM@. Registro Electrónico de Indicadores.

SISTEMA DEVO. Sistema de Determinación de Evaluación de Valores de Operación.

TMI. Tablero de Mando Integral