
José Antonio Riascos González

Ingeniero Químico, Universidad Pontificia Bolivariana. Magister en Administración, EAFIT, Medellín. Docente investigador – interno, Universidad Pontificia Bolivariana.

Correo: josea.riascos@upb.edu.co

Resumen:

Cuando se va a iniciar un proceso de direccionamiento estratégico es importante analizar algunos modelos o enfoques, que le permitan a la organización, en cabeza de su director o gerente, orientarse hacia cuál camino seguir para motivar al personal, hacer la correspondiente planeación, lograr que en el día a día se desarrolle lo planeado y, finalmente, verificar que se logren los resultados esperados para conseguir los objetivos organizacionales.

Existen modelos muy buenos, propuestos por excelentes autores y organizaciones como la Corporación Calidad, que pueden facilitar este proceso y de cuyos valiosos aportes se ha nutrido el modelo de la Gestión Estratégica Integral. Podría decirse que este nuevo paradigma está soportado sobre los hombros de gigantes de la estrategia empresarial.

Palabras clave: *GESI Gestión Estratégica Integral, administración,*

Abstract :

When initiating a strategic management process it is paramount to analyze some models or approaches to enable the Organization represented by the director or Manager to lead in terms of choosing the right path to motivate staff, planning, carrying out daily projects as planned, and finally, verifying that the expected results are achieved, so that organizational objectives are achieved. There are very good models proposed by excellent authors and organizations such as Corporacion Calidad, which can facilitate this process and whose valuable contributions have nourished the integrated strategic management model. It could be said that this new paradigm lies on the shoulders of outstanding enterprise giants.

Key words: *GESI, Integrated Strategic Management, Management*

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

Integrated Strategic Management

El modelo

En la teoría general de sistemas se define como modelo la representación que puede ser en algunos casos gráfica de un conjunto de situaciones o procesos que interactúan para lograr un objetivo.

En la figura 1 se incluyen los siguientes sistemas: la gestión estratégica, la gestión de los procesos, la gestión del talento humano y la gestión de los resultados cuya interacción da lugar a la Gestión Estratégica Integral que se ha denominado GESI. (Riascos, 2009).

Como podemos observar en esta representación gráfica los que soportan estos procesos son los seres humanos.



Figura 1

Artículo recibido el 23 de junio de 2011 y aprobado para su publicación el 7 de noviembre de 2011

Descripción de las partes del modelo

Una corta descripción de los cuatro sistemas es la siguiente:

Comenzamos con la *Gestión del talento humano* que es el que soporta la organización. En este talento se ve representada toda la cultura de la empresa.

En este sistema es fundamental sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia del proceso y definir los diferentes equipos de alto rendimiento que intervendrán, como el equipo gerencial, los equipos de mejoramiento de los procesos y los equipos de gestión de los resultados.

Se debe educar para crear cultura de trabajar de acuerdo con el pensamiento estratégico planteado desde la dirección de la empresa.

A las personas en la organización les corresponde plantear el direccionamiento, luego desarrollar los procesos del día a día para llevarlo a cabo y analizar y gestionar los resultados para tomar las acciones más indicadas con el fin de lograr el crecimiento y desarrollo sostenible que busca toda organización.

Otro sistema fundamental es la *Gestión estratégica* que tiene como eje central al cliente y que está rodeado de varios vértices que componen *el diamante de la gestión estratégica integral GESI* como se indica en la figura 2 y que se describirá posteriormente en forma breve.



Figura 2

El objetivo de cualquier proceso estratégico es la satisfacción del cliente, quien es el que finalmente recibe el producto o servicio de calidad que entrega la organización.

El cliente de hoy tiene a su alcance una gran cantidad de opciones de productos y servicios, y es por esto que las estrategias deben estar orientadas a motivarlo para ganar su atención y buena voluntad. Otro sistema importante es la *Gestión de los procesos* que indica, entre otros aspectos, cuál es la mejor estructura que debe emplear la organización para llevar a cabo la estrategia y las actividades que en el día a día se deben llevar a cabo por los integrantes de la organización para cumplir los objetivos propuestos en la gestión estratégica.

Y el último sistema es la *Gestión de los resultados* que busca verificar, empleando indicadores de gestión estratégicos y mapas estratégicos, el avance y el cumplimiento de los objetivos y las metas.

La descripción del diamante de la gestión estratégica es la siguiente. Como se puede observar este es un modelo circular que comienza en *el primer vértice de sensibilizar*, o sea inicia, con intervención en la cultura al que ya se ha hecho referencia en la gestión del talento humano, para continuar siguiendo las manecillas del reloj.

El segundo vértice del proceso establece el *pensamiento estratégico* o sea la visión, la misión y los valores del negocio. Si ya existen la visión y la misión, se debe analizar su vigencia de acuerdo con el estudio del medio ambiente interno y externo y proceder a reformularla, contestando a las preguntas: ¿qué esperamos hacer en el futuro?, ¿para qué lo haremos? ¿A quién deseamos servir?

También es importante revisar los valores de la organización y cómo se definen, cómo afectan o se relacionan con los diferentes públicos de la organización.

El tercer vértice está relacionado con la *definición de escenarios y el diagnóstico, estratégico*.

Para visualizar con mejores probabilidades de éxito el futuro de la empresa se deben plantear varios escenarios posibles, que permitan identificar situaciones optimistas, conservadoras y pesimistas y sobre los cuales se puedan definir estrategias posteriores. Este escenario así definido, servirá para revisar la visión y misión de la organización.

También es importante analizar los desafíos emergentes (Prahalad, 1999, p. 182-191) que se le presentan a toda organización en cualquier momento.

Para aprovechar o afrontar estos desafíos la organización debe prepararse con visión de futuro y estar dispuesta a definir las estrategias que le ayuden a estar adelante y a desarrollarse sosteniblemente, para esto se pueden plantear los escenarios de futuro que crea convenientes y establecer el modelo de gestión que facilite su proyección, en la siguiente figura 3 se muestra la forma como se desarrollarán las diferentes etapas del proyecto.

Se proponen escenarios hasta el 2022 para ser coherentes con la estrategia genérica de la organización.



Figura 3

El diagnóstico debe analizar la cadena de valor de la empresa, identificando sus fortalezas y debilidades, haciendo énfasis en aquellas actividades que realmente agregan valor a la organización.

Continuando con el análisis externo que investigue las oportunidades y amenazas del entorno, que tenga presente las fuerzas competitivas (Porter, 2006, p. 222) de la empresa y que revise todas las variables del macroentorno.

El cuarto vértice indica definir claramente los objetivos y metas

Los objetivos son los resultados que la empresa desea lograr a largo plazo. Deben ser coherentes con su misión. Son claves para dirigir de manera eficaz la organización. Además, deben crear sinergia en el equipo de trabajo, los objetivos permiten la coordinación ordenada de las tareas propuestas y ayudan a valorar el desempeño del personal. Hasta donde sea posible, los objetivos que se formulen deben ser medibles, razonables y entendidos por todas las personas involucradas en su ejecución.

Especialmente, deben estimular y motivar a todo el personal para que los hagan realidad.

Las metas son puntos de referencia que se deben lograr con el fin de alcanzar, en el futuro, los objetivos trazados. Son resultados a corto plazo que la empresa debe obtener y sirven, a la vez, de instrumentos para controlar el avance hacia el logro de los objetivos definidos previamente.

Las metas deben ser coherentes con los objetivos y, al igual que estos, las metas deben ser medibles, cuantitativas, realistas y respaldar la ejecución de las estrategias.

El quinto vértice busca la formulación y selección de las mejores estrategias.

De acuerdo con los objetivos planteados y con las metas que de ellos se derivan, se formula la estrategia, entendida como el curso de acción a seguir que permitirá el desarrollo de los programas propuestos.

Es indispensable formular la estrategia por escrito y en términos lo suficientemente claros, de tal manera que sea comprendida a cabalidad por el personal involucrado.

En la formulación de las estrategias, es necesario considerar las variables estudiadas en el análisis de los ambientes externo e interno. Recuérdese que la calidad de la estrategia depende de la calidad de la información, que se haya podido reunir en las etapas previas.

Para la formulación de la estrategia se emplean herramientas propuestas por diferentes autores, como Fred David: Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), la Matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de la acción), Matriz BCG (grupo de consulta de Boston), Análisis de brechas, etc.

A partir de los análisis anteriores, se deben definir las mejores estrategias que hagan cada día más competitiva la empresa y seleccionar cuáles se consideran estrategias funcionales, de negocios, corporativas, basadas en nuevas tecnologías y globales (Dess & Lumpkin, 2003), con el fin de asignar los diferentes responsables en la organización y las políticas gerenciales que las respalden.

Con base en las herramientas anteriores, se debe definir qué tipo de estrategias debe emprender la organización, pueden ser competitivas, agresivas, defensivas o conservadoras, dependiendo de la situación que muestre el diagnóstico.

El sexto vértice tiene relación con los proyectos estratégicos.

Para responder a todo el proceso anterior y a las estrategias planteadas, se deben definir proyectos, que son la forma de materialización del plan estratégico. En estos se debe indicar el objetivo del proyecto, el responsable, el cronograma y, en general, cómo se desarrollará cada uno de ellos.

Los proyectos se deben clasificar en corto (un año), mediano (dos años) y largo (tres años o más) plazo.

Cada proyecto debe tener definido título, coordinador, equipo de trabajo, presupuesto, cronograma, estrategia y objetivo al cual responde.

El coordinador y el equipo de trabajo deben establecer los indicadores de gestión, además del cronograma y el presupuesto, que servirán para controlar el desarrollo y avance de cada uno de los proyectos.

El séptimo vértice está relacionado con la forma como se gestionan los procesos, siendo uno de los cuatro sistemas de gestión del modelo GESI, que en el diamante corresponde a la revisión de la estructura organizacional para llevar a cabo la estrategia. En este sentido decimos que la estructura sigue a la estrategia, como lo plantean varios autores.

De acuerdo con los nuevos enfoques de la gestión estratégica integral, se hace necesario invertir la pirámide organizacional y trabajar con un enfoque de procesos, de manera que los procesos estratégicos y tácticos sean los soportes de los procesos que agregan valor.

El octavo vértice está relacionado con otro de los cuatro sistemas de gestión relacionada con la *gestión de los resultados* y que en el diamante se realiza, a través de *los indicadores de gestión estratégicos*.

Para controlar los proyectos y en general el proceso estratégico, se deben definir unos indicadores de gestión adecuados, que respondan a la capacidad de servicio al cliente (Riascos & Botero, 1997), la innovación, la capacidad financiera, la eficiencia operacional y los relacionados con el Balanced Score Card (BSC) propuestos por Norton y Kaplan o cuadro de mando integral.

Los anteriores indicadores se organizan en un mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) que relaciona sinérgicamente todos los indicadores del BSC.

En esta parte del diamante se reinicia el ciclo de seguimiento, control y retroalimentación del proceso de gestión estratégica integral. Periódicamente saldrán los proyectos desarrollados y se incluirán nuevos proyectos para cumplir así la visión y misión.

Conclusiones

Como podemos observar hasta este punto, el diamante de la gestión estratégica integral se puede aplicar en el desarrollo de las fases de un proceso de direccionamiento estratégico de cualquier tipo de organización.

El modelo retoma aspectos de la dirección y administración estratégica propuestos por varios autores y los orienta hacia un enfoque relacionado con la gestión de las organizaciones que amplía el panorama del gerente y del administrador.

Como se ha indicado no se desconocen los aportes de excelentes autores en el campo estratégico, sino que está cimentado en las bases de gigantes de la estrategia.

El modelo del diamante es circular, lo que da la opción de iniciar en cualquier vértice en caso de que los otros ya los haya desarrollado la organización.

Bibliografía

Corporación Calidad Premio Colombiano a la calidad de la gestión 2004-2005. Guía para los participantes y evaluadores

DESS, Gregory G. & Lumpkin Tom. (2003). Dirección estratégica (1ra ed.). España: McGraw Hill.

FRED, David. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México D.F.: Prentice Hall

KAPLAN, Robert & Norton David. (2004). Mapas estratégicos. Editorial: Harvard Business School Publishing Corporation.

PORTER, Michael. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. (1ra ed.). Barcelona España: Deusto.

PRAHALAD, Coimbatore. (may-jun, 1999). Los desafíos emergentes. Gestión, 4 (3), 182-191.

RIASCOS, José Antonio & Botero, Rubén Darío. (1997). Servicio para la Competitividad. El nuevo enfoque estratégico. Medellín: UPB.

RIASCOS, José Antonio. (2009). La gestión estratégica integral (GESI). Medellín: U.P.B.