



ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

EL RUMBO PARA GESTIONAR
EMPRESAS EN ENTORNOS
TURBULENTOS

GABRIEL FEDERICO CALICCHIA

Estrategia organizacional
El rumbo para gestionar empresas en mercados turbulentos

Gabriel F. Calicchia

Bernal, Buenos Aires

Nota del autor

Gabriel F. Calicchia, Dirección de Operaciones, Direccionar Consultores Asociados, Bernal, Buenos Aires.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a mi querida esposa Graciela y a mi hijo Federico, dos faros que son la referencia para construir y disfrutar nuestro proyecto de vida.

Índice

Prólogo	1
Prefacio	3
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL COLABORATIVA	5
El origen de la estrategia	5
La estrategia vinculada con la administración de las organizaciones	6
Definición de organización para entornos turbulentos	7
Entornos VUCA	8
La organización ante la turbulencia	10
La alineación estratégica	25
El estratega	25
El estratega como un administrador de voluntades	26
EL MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CAMPOS DE FUERZA ARMONIZADOS	29
La libertad de acción	29
La cultura estratégica	30
LA PROSPECTIVA	32
Concepto	32
Objetivo de la prospectiva	32
¿Qué son los escenarios?	33
EL ENTORNO	34
Concepto	34
Componentes para el análisis	34
LAS FRICCIONES	38
Concepto	38
Componentes para el análisis	38
LA INTELIGENCIA	40
Concepto	40
La base de la inteligencia: los datos	40
La información	41
El conocimiento	41
El ciclo de la inteligencia	41

Trazando las dimensiones del Plan Estratégico de Campos de Fuerza Armonizados.....	51
ESTRATEGIA POLÍTICA	54
Concepto	54
¿Quién debería definir la estrategia política?	54
La quimera (o visión, como quiera, aunque no es lo mismo)	55
El acuerdo de voluntades (o la política de calidad, para aquellos que certifican criterios filosóficos o normas de calidad)	62
Los valores	65
¿Qué nos une?	68
El código de conducta social	69
El proceso de decisión	78
El criterio	79
ESTRATEGIA OPERACIONAL	82
Ordenamiento	82
Normalización.....	112
Procedimientos Balanceados	126
Introducción a los Procedimientos Balanceados (PB).....	136
La metodología de procedimientos balanceados	140
Objetivos y estrategias	199
Objetivos	199
Estrategias	204
Indicadores de performance o desempeño	207
Programa de formación.....	219
Programa de comunicación.....	221
Auditorías de gestión	233
ESTRATEGIA TÁCTICA	238
Tratamiento de desviaciones los ciclos de acción predictiva, preventiva y correctiva dinámicos (CACD)	240
Resolución de problemas	244
Completando los estados elaborados en el ámbito de la estrategia operacional	248
EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS Y LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO.....	255
Las encuestas internas	255
Encuesta externa escuchando la voz de las partes interesadas (el cliente y el proveedor)	258

Conclusión 269
Referencias bibliográficas 272

Prólogo

Este manual es un compendio de saberes y experiencias fruto de un profundo y profuso proceso reflexivo donde resalto la gran virtud del autor de traducir y operacionalizar los conceptos puros de la estrategia e insertarlos en un lenguaje práctico y sencillo a los procesos, de por sí complejos, que conforman las diversas organizaciones. Esa virtud se cristaliza cuando articula las metas con los objetivos básicos, configura los posibles cursos de acción y diseña la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. El manual sintetiza un modelo de gestión probado abordado desde una perspectiva multicausal que discurre del pensamiento político a la acción y que materializa el cumplimiento de objetivos. Este modelo se nutre de una lógica racional que orienta el proceso reflexivo sustentado en la realimentación permanente de múltiples factores, propios del contexto, que inciden en la decisión final.

Es así, que a efectos de disminuir la incidencia de factores no deseados que dificultan el éxito de la gestión, el autor, al momento de operacionalizar la “idea política”, establece roles y delimita las funciones conjuntamente con las responsabilidades de los actores intervinientes a lo largo de todo el proceso. Dicho modelo interdependiente procura orientar la mejor estrategia coadyuvando al cumplimiento exitoso de los objetivos, cuyo diseño contempla, a través de la materialización de reportes de gestión, la corrección continua de dichos factores no deseados producto de la interacción de los actores con el contexto, que, al mismo tiempo, se insertan en entornos competitivos sumamente dinámicos y cambiantes.

Por otro lado, permite reexaminar/reevaluar la estrategia en la obtención de mejores resultados. En los distintos campos disciplinares, desde la literatura empresarial, militar y social entre otras de significativa relevancia, ha habido múltiples prescripciones y recetas sobre la gestión estratégica “exitosa”, a saber, innovación, alianzas, reingenierías, profesionalización de personal, adecuaciones funcionales de estructuras, etc. A pesar de todas las formas de estructurar y de pensar la estrategia, ha habido pocos consensos en términos teóricos con resultados sumamente disímiles. Aunque producto de este recorrido, vieron la luz una serie de metodologías que pujan por su primacía en distintas escuelas de pensamiento.

Frente a esta dicotomía, el S. XXI exige cuestionar y teorizar acerca de la gestión estratégica debido al creciente entorno competitivo, sumamente dinámico y cambiante, que pone en duda las convincentes recetas “exitosas”. Para lo cual este manual promueve e inserta profundamente en el debate acerca la dirección en la teoría y la práctica estratégica, en base a un análisis sistemático de paradigmas y escuelas como evolución del campo disciplinar con el fin último de generar capacidades dinámicas en la búsqueda de nuevas opciones viables.

Seguramente este manual tendrá una acogida importante, muy en particular para aquellos que analicen y diseñen estrategias que luego deban plasmarse en políticas. En primer lugar, porque aclara y detalla sustantivamente conceptos abstractos de la estrategia. En segundo lugar, porque

Estrategia organizacional

orienta metodológicamente la normalización de la organización al nutrirla de procedimientos. Por último, porque el manual se sustenta en el análisis crítico de hechos, datos y conceptos.

El esfuerzo de lectura vale la pena por el caudal de información y de conceptos que ofrece. Circunstancia que posibilita entender la inteligencia, la energía y el cariño del autor en el desarrollo del texto.

Dr. Horacio Terribile *

*Dr. en Relaciones Internacionales, egresado de la Universidad Nacional de Rosario. Maestría en Defensa Nacional. Director y docente de la Especialización en la Gestión de los Intereses Marítimos y Fluviales que se dicta en la Facultad de la Armada e investigador por la Universidad de la Defensa en el campo de la Defensa y la Geopolítica. Asesor en la actividad pesquera nacional. Ha escrito artículos relacionados a su campo disciplinar.

Prefacio

Este manual está dirigido a todas aquellas personas que tengan espíritu estratégico, sin importar los desafíos que encuentren en su derrotero. Para ello, este texto invita a las personas que se desempeñan dentro de una comunidad determinada que promueva la libertad de acción, a declarar y plasmar sus ideas dentro de una metodología de planificación estratégica. Maniobrando luego conforme a ella, generará la construcción del camino hacia la realización.

Comenzaremos este viaje definiendo cómo se configura hoy el concepto de organización frente a los escenarios turbulentos, para poner en situación y brindar orientación y sentido a las comunidades que se desempeñan, muchas veces sin saberlo, próximas al límite del caos, un ambiente que emerge como consecuencia de la necesidad de cambios cada vez más dinámicos, que desafían los órdenes establecidos.

El espíritu estratégico al que hago mención es aquel en el que el sentir, el pensar, el decir y el hacer se encuentran en armonía y logran fluir y contagiar a la comunidad que conforma una organización para que, munida de los recursos necesarios y suficientes, puedan establecer objetivos y estrategias concretas orientados a alimentar ese espíritu, ahora de cuerpo.

Para ello veremos que es necesario analizar el entorno en el que nos vamos a desenvolver, revisar cómo estamos posicionados para hacer frente a él, sin generar estrés innecesario en la organización. Es importante, entonces, que la inteligencia analice los datos recabados para poder determinar los primeros objetivos a considerar para minimizar riesgos que generen impactos no deseados en nuestro desempeño.

A partir del diagnóstico y calificación de cómo nos paramos frente a aquello que nos rodea, estamos en condiciones de ser “soberanos” de nuestro destino y comenzar a trazar el modelo que propongo, y que se denomina “Planeamiento Estratégico de Campos de Fuerza Armonizados”. Este formato que tantas satisfacciones me ha dado a lo largo de mi desempeño laboral, tiene la particularidad que expone tres estados bien definidos y diferenciados entre sí. Estos articulan distintos tipos de gestión, dialéctica, e inclusive, intervención ante determinados eventos. Estos planos son: el político, el operacional y el táctico. En el primero se diseña el mensaje que desnuda ante la comunidad, cuál es el sueño que tiene el máximo estratega, sobre lo que convoca al resto de las personas. Esta fantasía, que llamo “Quimera”, debe ser tal que nos permita trascender la vida buscando alcanzarla, sabiendo que quizá no lo logremos, aunque si evolucionaremos generando el sendero por el que las generaciones venideras seguirán transitando.

Es que, de eso se trata: poder lograr revertir el concepto que existe, y que sostiene que, en las empresas familiares, la primera generación las construye, la segunda las mantiene y la tercera las quiebra. Para que ello no ocurra es necesario que quien está al frente de una organización, en algún momento, escriba la esencia que le dio origen a lo que hoy vemos en marcha, y a leerlo podamos interpretar que se quiere lograr, y concentrar nuestra energía comunitaria para seguir avanzando. Poder definir en la parte política, no solo la quimera, sino también el acuerdo de voluntades, los valores con sus contramedidas y el código de conducta social (la Constitución Organizacional), es el viento que hincha las velas para navegar hacia un horizonte que, en la medida que avanzamos, se nos va corriendo en una suerte de juego mezquino, aunque siempre presente allá a lo lejos.

Estrategia organizacional

En la órbita operacional armaremos los roles que cada miembro de la comunidad desempeñará, sus funciones y sus responsabilidades. En este marco es importante normalizar la organización, nutriéndola de normas que limiten alcances y procedimientos que, bajo una metodología propia denominada “procedimientos “balanceados”, permite entretejer lazos amalgamados entre requisitos y estándares de servicios emergentes de la relación “cliente y proveedor interno y externo”, con algunos condimentos de la filosofía japonesa.

También, en este espacio veremos la forma en que debe diseñarse un plan de formación, ajustado a las estrategias, y uno de comunicación.

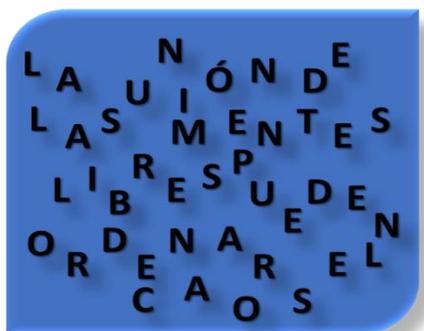
Por último, en la fase táctica, llevaremos a la práctica el caudal de estrategias enunciadas para cubrir cada uno de los objetivos que hayamos definido, desplegaremos distintas maniobras que, gravitando en el mercado, generarán resultados.

Dentro de este modelo se abordan distintas herramientas para exponer los resultados, y los distintos programas que deben ser considerados para la mejora continua de todos los procesos del negocio que, en la acción misma, van sufriendo efectos no deseados, provocados por el mismo movimiento y las distintas relaciones entre las partes involucradas.

Es aquí donde se desarrollan dos programas, uno de ciclos de acción correctiva dinámicos, un modelo propio y simple que permite analizar las distintas causas raíz y determinar cómo tratarlas para eliminarlas, contenerlas o neutralizar la probabilidad de que vuelvan a manifestarse, generando así impactos que alteren el cumplimiento de los objetivos, y otro de auditoría de gestión, cuyo fin será verificar el normal desempeño de los distintos acuerdos requisitos-estándares de servicio.

Toda esta información es reflejada en distintos reportes de gestión, según el nivel estratégico al que deban nutrir para la toma de decisiones, que no serían del todo certeras si no contaran con la opinión interna y externa que es recibida, en este manual, mediante el uso de encuestas.

Espero que este trabajo sea de utilidad para su gestión, le deseo el mejor de los éxitos y recuerde algo que a mí siempre me sirvió para avanzar en el camino de la vida: Alguien dijo que cuando te digan que algo es imposible de realizar, quien lo manifiesta se está refiriendo a las limitaciones ‘propias, no a las tuyas; por lo tanto, en el camino que tenemos por delante, no tengas miedo de equivocarte, teme no avanzar.



1.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL COLABORATIVA

El origen de la estrategia

Como todo en la vida, poder trazar cada uno de los pasos que seguiremos para afrontar los distintos desafíos que nos propone el escenario donde ofreceremos nuestros bienes y/o servicios, debemos previamente conocer el término que nos permite analizar, con la información que contamos, la manera más conveniente para lograr nuestras metas. Para ello comenzaremos por desarrollar el concepto de estrategia”.

A lo largo de la historia y apelando a los distintos ámbitos donde esta arte o ciencia fue desarrollado e implementado, encontraremos distintas definiciones que luego de exponerlas de manera simplificada, convergerán para enriquecer un único concepto que tomaremos, por convención, en el presente trabajo.

Para ayudar a la comprensión de su significado, podemos decir que, etimológicamente la palabra estrategia tiene su origen en los términos griegos “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Por otra parte, nos encontramos con el vocablo, también griego, “strategos” que equivale a “general”. Todo lo expuesto hasta aquí sirve para deducir que, esta materia estaba reservada para el quehacer del arte del general¹.

El referente máximo que definió a la estrategia como un arte fue el General y filósofo Sun Tzu, quien a través de su libro escrito hace aproximadamente 2.500 años en la antigua China, desarrolló un tratado sobre prácticas militares y estrategias de guerra fundamentadas en los principios de la doctrina taoísta.

En ese libro se recomienda, siempre que sea posible, buscar la forma de vencer al oponente sin luchar. Para él, la guerra se basa en el engaño y la confusión del enemigo. Asimismo, destaca la importancia de saber ajustarse a las condiciones, ser capaces de defender las ventajas, aprovechar las oportunidades, tener claridad de visión y un sólido liderazgo².

Es muy importante agregar que pueden observarse registros en la historia donde ante similares situaciones, mandatarios de distintas comunidades aplicaban métodos disímiles para lograr sus fines. Tal es el caso de los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas que consolidaron sus posiciones, los primeros a través del diálogo, los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.

No obstante ello, tanto el griego Jenofonte, y más adelante de Julio César, Maquiavelo, Clausewitz, Moltke y Pümpin³ parecen coincidir cuando expresan en distintos momentos y estudios, que la estrategia aparece cuando las grandes organizaciones militares necesitan ser dirigidas de una manera razonada, pensada a priori, que tracen el rumbo y eviten el bamboleo continuo producto de los acontecimientos cotidianos.

¹ Steiner, G. and Miner, J. (1982). *Management Policy and Strategy*. Cliver Macmillan.

² Sun-Tzu (2022). *El Arte de la Guerra*. Ediciones Librería Argentina.

³ Pümpin, C. (1982). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Esic.

Estrategia organizacional

La estrategia vinculada con la administración de las organizaciones

En el ámbito de la administración de organizaciones, distintos referentes se han expedido sobre el término estrategia, de la siguiente forma:

En año 1954, Peter Drucker con su forma amigable de ayudar a encontrar caminos hacia el éxito, desafiaba a los altos directivos de las distintas organizaciones a responder las siguientes dos preguntas ¿Cuál es nuestro negocio? Y ¿Cuál debería ser? A partir del desarrollo de los argumentos que daban solución es estos interrogantes, se estaba desplegando la narrativa de las estrategias que conducirían a las entidades, a encontrarle el sentido de sus negocios.

Todos sabemos que una fábrica de acero hace acero, un ferrocarril hace correr trenes para transportar carga y pasajeros y una compañía de seguros cubre determinados riesgos, aunque en realidad, saberlo, poco aportan a esclarecer las preguntas que parecen tan simples que raramente se formulan, y las respuestas tan obvias, que casi nunca se dan.

Sin embargo, en esa conferencia, cuando se buscaron respuestas sobre esos dos interrogantes, las más nutritivas las brindó Theodore N. Vail, responsable de la American Telephone and Telegraph, quien expuso: “Nuestro negocio es el servicio”. Esto suena obvio una vez que se ha dicho. Pero primero había que comprender que un sistema telefónico, siendo un monopolio natural, era susceptible de ser racionalizado, que en realidad un servicio telefónico de propiedad privada en un país desarrollado e industrializado era excepcional y necesitaba el apoyo de la comunidad para sobrevivir. En segundo término, había que comprender que el apoyo de la comunidad no podía obtenerse mediante campañas de publicidad o atacando a los críticos conservadores como “antinorteamericanos” o “socializantes”.

Solo podía lograrse creando la satisfacción del cliente. Comprender esto, significaba introducir innovaciones radicales en la política comercial. Implicaba un constante adoctrinamiento de todos los empleados en la dedicación al servicio y a las relaciones públicas que dieran énfasis al servicio. Esto conllevaba a acentuar la investigación y la superioridad técnica y aplicar una política financiera que presuponía que la compañía debía dar servicio doquiera que existiese demanda y que era tarea de la gerencia encontrar el capital necesario para sostener la operación. Retrospectivamente todas estas cosas son obvias y a pesar de todo, llevó bastante más de una década estudiarlas y aplicarlas estratégicamente.

Más adelante, en el año 1962, Alfred Chandler Junior define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas⁴

Kenneth Andrews, en el año 1965, combinando el concepto de negocios descrito por Drucker con los de objetivos, metas y políticas aportados por Chandler, define la estrategia como el conjunto de misiones u objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizarlos, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa enfocará o no sus esfuerzos.⁵

Por último, Igor Ansoff, en 1965 ve concibe como un hilo conductor entre las actividades de la organización y la relación de un producto – mercado, con el fin de definir la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los que esta planea para el futuro. Para ello identifica cuatro componentes en la estrategia (ver Tabla 1).

⁴ Chandler, A. (2018). *Strategy and Structure*. Forgotten Books.

⁵ Andrews, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Ed. Richard d Irwin.

Tabla 1.

Matriz que expone los componentes de la estrategia de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Clientes existentes 	Desarrollo de productos <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos modelos • Nuevas características
	NUEVOS	Desarrollo de mercados <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos canales de distribución • Colocación de la marca en otros países 	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos recursos • Nuevos prospectos

A los efectos de este trabajo diremos por convención que *estrategia es la alineación del factor humano, los recursos y las habilidades de la organización para adaptarse a un entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos que propone, a objetivos y metas establecidos.*

Cabe destacar que se hace una distinción entre el factor humano y recursos; esto es así dado que el primero, a través de las distintas interrelaciones y actividades que desarrollan dentro de una comunidad, determinada, resulta "crítico" para el éxito en el cumplimiento de los objetivos, mientras que los recursos, no siempre lo son. Para profundizar la diferencia entre factor y recurso, veremos más adelante que se requieren verdaderos "*administradores de voluntades*" que sean capaces de maximizar la alineación e integración de las voluntades de la comunidad. Esto implica que la voluntad, valor fundamental de la libertad, es la determinante para diferenciar a estos dos componentes del plano estratégico.

Los japoneses sostienen que "*Cuanto mayor es la exposición de la voluntad de los colaboradores, no se necesitan tantos recursos*".

Definición de organización para entornos turbulentos

Normalmente una organización puede ser definida como un sistema social formado por un grupo de personas focalizadas en determinados objetivos comunes a lograr, dentro de un tiempo, espacio y cultura determinados. Para ello se plantean normas, metas y ejes que ayudan a sus miembros a alinearse para cumplir con el fin para el que se creó.

Estrategia organizacional

Ahora bien; en los últimos tiempos, como consecuencia de los cambios que se vienen produciendo en el globo terráqueo, configurados dentro de la IV revolución industrial (inducida por la internet, el big data, los sistemas y la robótica), la pandemia, el teletrabajo, los cambios climáticos, los conflictos intergubernamentales, bélicos, híbridos y asimétricos, de zona gris, etc., se torna necesario ampliar y agudizar el concepto de organización con el fin de poder calzar las herramientas que estaremos desarrollando en el presente manual, las cuales permiten poner y mantener a las organizaciones de cara a entornos turbulentos o, como se denomina en la actualidad, VUCA.

Entornos VUCA

Este acrónimo comenzó a utilizarlo la U.S. Army War College a principios de los años 90 para referirse al mundo multilateral que nació después de la Guerra Fría. Un mundo que se caracterizaba por ser más volátil (**Volatility**), incierto (**Uncertainty**), complejo (**Complexity**) y ambiguo (**Ambiguity**) que antes. Sin embargo, no fue hasta la crisis financiera de 2008 y 2009, cuando el término adquirió gran presencia en el desarrollo del liderazgo de las organizaciones.

Cada uno de estos vocablos significan:

1. **Volatilidad (volatility):** es la velocidad a la que puede producirse una gran cantidad de cambios.
2. **Incertidumbre (uncertainty):** se refiere a la limitada capacidad de predecir lo que puede pasar en un futuro.
3. **Complejidad (complexity):** se trata de la dificultad para comprender el contexto.
4. **Ambigüedad (ambiguity):** es aquella falta de claridad para entender el entorno, lo cual conlleva a la incertidumbre.

Esta turbulencia surge básicamente la manifestación de los siguientes acontecimientos, y consecuentes acciones necesarias para cubrirlos y evitar mayores dolores de cabeza (ver figura 1):

- **Revolución 4.0:** que requieren introducir filosofías o metodologías de mejora continua o de innovación, con formación alineada para evitar desempleo futuro.
- **Gestión eficiente y estratégica:** demanda estrategias y conductores coherentes entre lo que sienten, lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen, que sean capaces de implementar planes que mitiguen el impacto en el medioambiente.
- **Necesidad de buena gobernanza:** las comunidades que conforman la aldea global comienzan a repudiar a las estructuras políticas tradicionales por entender que *se sirven del estado en lugar de servirlo*.
- **Geoestrategia:** se requieren gobernantes que entiendan el significado de las alineaciones geopolíticas genuinas que tengan que ver más con la *tradición y los intereses de los estados miembro que por la ideología partidaria*. Se observa y se irá recrudeciendo el enfriamiento de relaciones intergubernamentales por la miopía sesgada de interés guiados por el fanatismo sectorial, por encima de los del país.
- **Demografía:** existe un crecimiento en la cantidad de personas. Mayor envejecimiento de la población, descenso de la natalidad productiva y mayor problemática en el mantenimiento de jubilados.

Estrategia organizacional

- **Cohesión social y confianza:** Se observa una madurez constante de la sociedad por reconocer que cuanto más unida, solidaria y cohesionada está, y más cosas en común impulsan, mejores resultados obtendrán. En este sentido la *política debe madurar y evolucionar para interpretar la necesidad de cambio en lugar de justificar las acciones que alimentan frustración en los gobernados*, aceptar esta asimetría y encarar la mejora de la gestión pública redundará en mejor calidad de la democracia.
- **Conflictos de zona gris e Híbridos o asimétricos:** el primer concepto responde a las actuaciones coordinadas para influir en la toma de decisiones de los estados, utilizando medios políticos, económicos, militares, civiles e información. La segunda se refiere al enfrentamiento entre adversarios con recursos, fuerzas y tácticas muy diferentes (Ej. Guerra de guerrillas frente a ejércitos regulares y el terrorismo frente a estados). Los conflictos asimétricos se desarrollan fuera del marco jurídico internacional que son el Derecho Internacional y el Humanitario.

Figura 1.

Cambios que generan un escenario VUCA y recomendaciones para gestionarlo



No obstante, las turbulencias expresadas, cada una de las cuatro palabras que conforman este acrónimo, tienen, a mi criterio, las siguientes soluciones que serán resueltas a lo largo del manual (ver Figura 2).

Figura 2.

Soluciones para contener los escenarios que propone el acrónimo VUCA



Observando esta línea de pensamiento, es menester mencionar que, desde la óptica del planeamiento estratégico, materia que abordaremos más adelante, en realidad la incertidumbre no forma parte del escenario turbulento, sino que es una consecuencia de la volatilidad, la complejidad y la ambigüedad que atraviesa el mundo.

Es por ello que, con el fin de respetar el acrónimo, se ha forzado a incluir como solución, ante la incertidumbre, a la inteligencia, materia que también forma parte del modelo de planeamiento estratégico, como herramienta para analizar al entorno y las fricciones (esta última abarca el estudio de la problemática vinculada con cuestiones que pueden sorprender a la actividad logística) que pueden condicionar nuestro avance.

La organización ante la turbulencia

En los días que corren, es necesario volver a poner en valor a “la palabra”, sobre todo cuando buscamos entender por qué las cosas suceden, van cambiando, actualizando, o transformando conforme intervienen en determinados espacios. Entonces, cuanto mejor definamos determinados vocablos, más sencillo nos resultará interpretarlos y adaptarnos con el fin de evitar que los acontecimientos que impulsaron el “cambio”, nos sorprenda.

“Nadie se ahoga por caer al río; se ahoga por permanecer sumergido en él”

Para comenzar con el pie derecho... o izquierdo, según prefiera, definiremos a la organización, sin importar su tamaño, naturaleza, alcance o tipo (estado nacional, provincial, municipal, militares, religiosas, empresas privadas manufactureras o de servicios, entidades sin fines de lucro, etc.) como:

“Una comunidad de personas unidas con un fin consensuado que opera en el límite del caos, que es un espacio de transición entre el orden y el desorden, producto de la necesidad de cambio orientado hacia la mejora continua; un ambiente de inestabilidad limitada en donde negocian permanentemente fuerzas progresivas y conservadoras”.

Estrategia organizacional

A continuación, vamos a desmenuzar y analizar este nuevo concepto. Hemos dicho que una organización, en escenarios turbulentos se ha transformado en:

a) Una comunidad

Desafortunadamente, dado que nos encontramos en una aparente y emergente revolución dialéctica por destrozarnos nuestra lengua tan rica en diversidad y cantidad de palabras, es necesario reforzar el concepto que sostiene que una organización está conformada por dos o más personas. Esta aclaración es válida no solo para condicionar la aplicación de determinadas herramientas que serán desarrolladas en el presente manual, sino también para evitar malos entendidos respecto de la definición de “Sociedad unipersonal” que esboza el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, que se refiere a estas como “La sociedad formada por una sola persona que aporta bienes para la producción o intercambio de otros bienes o servicios”.⁶

Parece mentira que, para poder avanzar en el desarrollo y comprensión de un texto, tengamos que retroceder para aclarar lo obvio. Una sociedad nunca puede ser unipersonal dado que, precisamente es, según la Real Academia Española, un conjunto de personas, pueblos o naciones que conviven bajo normas comunes.⁷

b) Fin consensuado

Es el motivador que nos alienta todos los días a levantarnos de la cama, independientemente del motivo económico.

El fin consensuado debe estar dado por aquello que dio origen a una comunidad y le sirve de guía permanente. Es lo que se “soñó” y definió en un momento, y que una vez comunicado y debatido, fue aceptado por todos.

El fin consensuado debe ser la luz que nos invite a despertarnos cada día con la alegría de sentirnos parte de algo, en donde la suma de los aportes de conocimiento, trabajo y esfuerzo generen valor agregado a la comunidad. Ese motor evolutivo es el que permite el desarrollo y el reconocimiento de cada persona, conforme con la contribución que realizan, aspectos que deben ser claramente definidos, comunicados, acordados y una vez implementados, medidos.

c) Límite del caos

Este vocablo se define como el estado espacial que se genera cuando se sale de un ambiente de confort, producto del surgimiento de un nuevo paradigma.

d) Transición entre el orden y el desorden

Resulta normal que las cosas y las personas estemos colocados en el espacio de una manera determinada tal que, nos permite funcionar de manera correcta y en armonía en las relaciones humanas dentro de una colectividad.

Para que ese orden se dé, existen una serie de leyes, decretos, resoluciones, normas y/o procedimientos que describan la forma en que debemos comportarnos dentro de esa comunidad para mantener la

⁶ Ley 19.550 (30 de marzo de 1984). Re: Sociedad unipersonal

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/sociedad-unipersonal>

⁷ Real Academia Española. (s.f.). Sociedad. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 3 de enero de 2024, de <https://dle.rae.es/sociedad>

Estrategia organizacional

armonía. Ahora bien, conforme van produciéndose determinados acontecimientos, es muy factible que ese orden se vea “alterado” provocando un estado de “desorden”, que originará alteraciones en la vida de las personas y, consecuentemente, en la relación entre ellas.

Lo importante es saber que, existiendo un orden previo, resulta muy sencillo identificar la desviación producida o la fuerza que la produjo y analizarla para luego desarrollar, comunicar e implementar (respetando esta secuencia) la solución que llevará a la comunidad afectada a entender y posteriormente aceptar este “nuevo orden”; de hecho, de eso se trata la evolución de las comunidades. El problema se da cuando existiendo el plexo normativo, este no es respetado ni interpretada la causa raíz que originó ese estado de desorden. En este caso el caos se transforma en una situación permanente y “crónica” de malestar hasta que se resuelve tratarlo, con el noble fin de establecer un punto de orden de partida. En esta inflexión, gran parte de la comunidad respirará aliviada, aunque una porción de ella experimentará un estado previo de resistencia.

e) Necesidad de cambiar

El cambio se da, no solo como consecuencia de estar inmersos en escenarios turbulentos, sino también por la inquietud por evolucionar buscando alcanzar un determinado horizonte planteado. Es necesario que la comunidad asuma que el cambio formará parte de la vida cotidiana y que en la medida que sea abrazado, constituirá el nervio motor para producir el desarrollo de sus integrantes.

Cuando se inicia algún proceso de cambio dentro de un ambiente determinado, encontraremos personas que lo promoverán y otros que se resistirán a asumirlo. Aquellos que lo estimulan se consideran “progresistas” y los que requieren de tiempo para madurarlo, “conservadores”.

Este periodo de transición se da porque las personas, cuando son anoticiadas, suelen pasar por los siguientes estados emocionales hasta que lo abrazan (ver Figura 3), a saber:

- *Estado de parálisis*: constituye la primera fase, y se caracteriza por la manifestación de un shock en donde los individuos se sienten congelados como consecuencia del impacto que sienten cuando se les comunica sobre el cambio en el “statu quo” establecido. La extensión de la parálisis varía de persona a persona y de situación en situación.
- *Estado de negación e incertidumbre*: en esta fase se comienza a minimizar (despreciar y criticar) el cambio, se trivializa, se lo niega por completo o, incluso, se trata de hacer chistes a su costa. A veces la gente se pasa de la raya en sus reacciones y buscan desacreditar y conformar alianzas con terceros en contra de quien propone el cambio.
- *Estado de dudas propias*: cuando la gente toma consciencia sobre los cambios que deben realizarse para ajustarse a la nueva situación, a menudo se vuelven inseguros. Se experimenta una sensación de impotencia, de que las cosas se han salido de control.
- *Estado de aceptación, de dejarlo pasar*: es el punto más bajo que golpea el amor propio. Se da cuando se comienza a aceptar el cambio por lo que este representa. Puede generar comportamientos con altibajos, con retrocesos desencadenados por acontecimientos triviales. La realidad de la situación se acepta con lentitud, hasta que, finalmente, se cortan las conexiones con el pasado.
- *Estado de adaptación y prueba*: En la medida que la gente se adapta a su nuevo medioambiente se vuelve más enérgica, se enfoca en la nueva forma de trabajar. Solemos decir que los “divorciados” comienzan a verse de nuevo.

Estrategia organizacional

- *Estado de construcción y búsqueda del significado*: siguiendo el proceso de adaptación, mientras los individuos comienzan a sentir que han perdido su lucha con el cambio, comienzan a visualizar “la imagen general del asunto”, pero al mismo tiempo inician el proceso de indagatoria sobre hacia dónde los llevará su implementación.
- *Estado de adhesión*: al final, en esta fase los colaboradores afectados por el cambio optan por aceptarlo, procurando amoldarse a los mismos, con lo que también sobrevienen variaciones en la conducta de las personas.

FIGURA 3.

Gráfico de curva del comportamiento y el estrés en las personas impactadas por la gestión de cambios



Nota: Como puede visualizarse Nota: En la curva descendente, y hasta que llega a la fase de “Aceptación, dejarlo pasar”, podemos observar un hexágono con una mano a modo de alerta que indica, a estos efectos, la manifestación de un estado de estrés en las personas alcanzadas por cualquier “Nuevo orden”.

Este estrés, para ser más concretos, es distrés o estrés negativo, un estado de angustia o sufrimiento en el cual una persona es incapaz de adaptarse completamente a factores amenazantes o de demanda incrementada. En otras palabras, es la «inadecuada activación psicofisiológica que conduce al fracaso».⁸

Por el contrario, en las etapas evolutivas de la curva del cambio, apreciamos que los “alertas” comienza a diluirse para ser sofocados gradualmente por una tilde dentro de un círculo verde. Esta transición manifiesta también un cambio de estado de estrés negativo a estrés positivo, denominado eutrés y que

⁸ Distrés. (3 de enero de 2024). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Distrés>

Estrategia organizacional

es la respuesta cognitiva positiva a un estrés que es saludable o le da a la persona una sensación de satisfacción u otros sentimientos positivos.⁹

Es por ello que, durante cualquier proceso de cambio, aquel que conduce equipos de trabajo (Administrador de voluntades), debe estar atento a este tipo de manifestaciones para poder contener a sus colaboradores, orientarlos y brindarles apoyo para que puedan comprender el “nuevo orden”, y alinearse con él, en el menor tiempo posible.

El cambio es, por lo tanto, un proceso natural, inevitable y consistente que causa, por lo enunciado anteriormente, reacciones emocionales que comprendiéndolas, nos ayudará a detectar los síntomas y gestionarlo.

En este punto resulta importante establecer que aquellos que deban conducir equipos durante esta turbulencia, deben trabajar duro cumpliendo los siguientes requisitos:

- *Desafiar los procesos:* experimentar y arriesgar, aunque se pueda fallar. Cuando las cosas no resultan como se esperaban debemos preguntarnos ¿qué podemos hacer para mejorarlas? Siempre debemos explorar formas de mejorar o innovar.
- *Invitar a otros a actuar:* involucrar a aquellos que estarán alcanzados por el proceso de cambio, en la planificación de las acciones que luego los afectarán, darles libertad para que puedan tomar sus propias decisiones y crear un ambiente de respeto y confianza.
- *Modelar el camino:* ser claros con respecto a los valores y creencias, asegurarse que la gente siga los valores acordados y ser coherente entre lo que siente, se piensa, se dice y se hace.
- *Inspirar un camino compartido:* describir el tipo de futuro que se puede crear en comunión, mostrar como sus intereses pueden realizarse al tener un fin en común y comunicar con claridad el camino a seguir de manera positiva y esperanzadora.
- *Alentar al corazón:* felicitar a la gente cuando realice un buen trabajo, celebrar los logros crear un sistema de reconocimientos equitativo (de ser posible).
- Aceptar y alentar el tratamiento de errores y desviaciones: generar el ambiente para que los colaboradores puedan manifestar cualquier tipo de efecto no deseado (falla o error) para que estos sean tratados y resueltos en comunidad. Generar el ambiente para que la gente, compartiendo conocimientos, aprenda.

f) Mejora continua

Amadrinado con el concepto anterior, si una comunidad respeta un orden determinado, la transición hacia ese nuevo paradigma no resultará traumática. Para ello es fundamental que el cambio sea visto y encarado como un proceso de mejora continua. Si no se atienden, analizan, desarrollan e implementan soluciones concretas a eventos no deseados, la desviación entre dos situaciones (actual versus deseada), se irá haciendo cada vez mayor, desatando las no muy gratas tareas que emergen de la metodología que propone la “reingeniería¹⁰”.

Desatender los cambios en la medida que estos se presentan (mejora continua), o atenderlos por un tiempo y por algún motivo (por ejemplo, cambios de gobierno en un país o empresa, sin un plan

⁹ Eutrés. (3 de enero de 2024). En Wikipedia. <https://es.wikipedia.org/wiki/Eutrés>

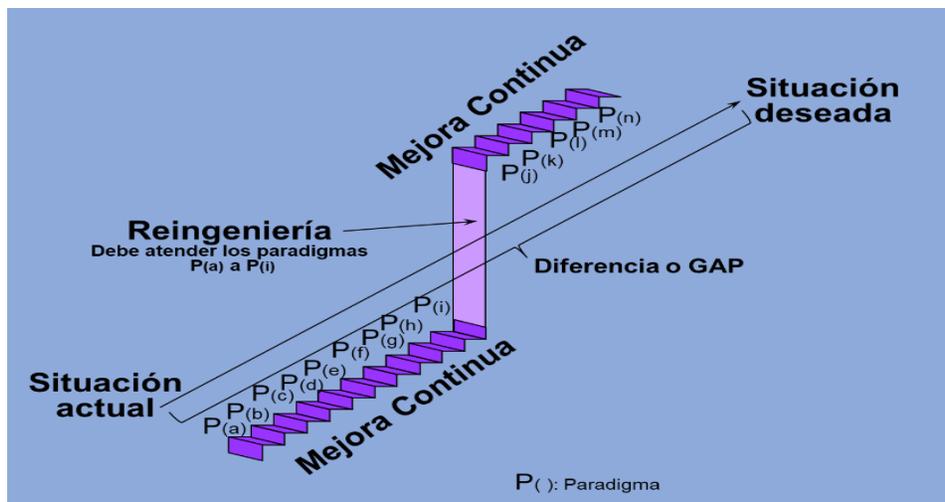
¹⁰ Hammer, M., Champy, J. (2005). Reingeniería. Grupo Editorial Norma.

Estrategia organizacional

estratégico que vincule a la actual gestión con la anterior y comprometa con la siguiente) aletargar su tratamiento, generará mayor esfuerzo y desgaste para adaptarse a tantos cambios (ver Figura 4).

Figura 4.

Gráfico diferencial entre aplicación de programas de mejora continua versus reingeniería



Nota: Para darnos una idea, si queremos comparar el diferencial de esfuerzo y desgaste que propone la mejora continua comparada con la reingeniería, en el caso de la primera, podemos decir que es como ascender una montaña por medio de escalones en donde cada uno representa desafíos en el statu quo, mientras que la reingeniería, por perezosos en su atención y tratamiento, cuando lo asumamos resolver los que se hayan acumulado, tendremos que encarar el duro trabajo de escalar la montaña para llegar a la misma cima.

El mejor estímulo y enseñanza para encarar la mejora continua se encuentra en el libro Tao Te King (el camino)¹¹, uno de los más antiguos libros que reúne una serie de tratados filosóficos oriental que fue escrito por Lao Tse, personaje considerado como uno de los filósofos más relevantes de la civilización china que vivió entre 571 y 531 a.c. En ese texto existe uno que versa lo siguiente:

***“Considera que lo pequeño es grande y que lo escaso es numeroso.
Afronta la dificultad mientras es fácil todavía;
remata la gran tarea con una serie de actos pequeños...”***

¹¹ Lao, T. (2008). Tao Te King. Grupo Editorial Tomo.

Estrategia organizacional

g) Inestabilidad limitada

La inestabilidad siempre estará limitada por el tiempo que demande detectarla y analizarla para luego desarrollar, comunicar e implementar la solución que se denominará, estratégicamente “nuevo orden”. Cuanto mayor atención y seguimiento prestemos a los cambios y se los acompañen con instrumentos normativos que ayuden a la comunidad a interpretarlos y aceptarlos, menor será el periodo de inestabilidad y viceversa.

h) Negociación

Como ahora sabemos, las organizaciones requieren gestionar adecuadamente el cambio para mantener un orden, sabiendo que, *“la única constante que experimentaremos como comunidad durante nuestro desenvolvimiento dentro de una organización, es este fenómeno”*.

Todo cambio, como hemos podido apreciar, produce alteraciones en las relaciones (conflictos), que deben ser atendidos para no producir fracturas en la convivencia armónica. Esos conflictos se resuelven a través de los procesos de negociación.

Quizá te estés preguntando por qué la negociación y no la mediación, el arbitraje o la conciliación.

Veamos que implica cada concepto:

- *La negociación* será desarrollada más adelante, en detalle.
- *La mediación* es un procedimiento que se lleva a la práctica con el fin de busca acercar *la comunicación* entre las personas en conflicto, sin detenerse a resolver el contenido del problema.
- *El arbitraje*, por su parte es, a mi criterio, el método más perverso para mantener la armonía duradera entre personas en conflicto dentro de una comunidad. Lo considero así porque cualquier controversia que genere un conflicto es sometida a consideración de un tercero (árbitro), para que decida y resuelva sobre dicha situación.
- *La conciliación* no termina de saldar diferencias dado que, mediante este método, lo que se busca es unir “posiciones” desde el objeto a decidir, en lugar acercar los “intereses comunes”.

Dicho esto, en esta instancia de la definición, para desarrollar adecuadamente el concepto y metodología de negociación, previamente tenemos que dar curso a la explicación de aquello que le da cabida:

El conflicto

En primer lugar, corresponde decir que un conflicto es una relación social entre dos o más personas que pugnan por conseguir objetivos incompatibles o que alguno de ellos cree que es incompatible.

En comunicación estratégica solemos decir que cada vez que abrimos la boca, estamos en condiciones de generar un conflicto, siendo la gestión adecuada de la dialéctica lo que nos permite evitarlos.

Lo concreto es que el conflicto es inevitable y es parte integral del proceso de cambio.

Ahora bien, si tenemos que convivir con el conflicto a flor de piel cada vez que nos comunicamos, ¿Qué debemos hacer cuando este aflora...? En estos casos, es recomendable seguir los siguientes pasos:

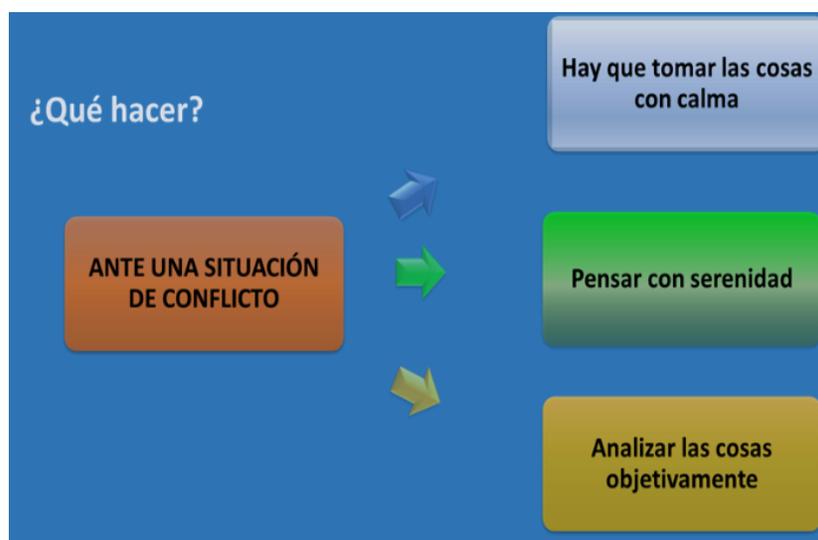
Estrategia organizacional

1. Utilizar una dialéctica conciliadora.
2. Buscar que la otra parte colabore en la resolución.
3. Tener en claro cuáles son los objetivos de la otra parte, transformarlos en intereses y conciliarlos con los nuestros.
4. Buscar que la otra parte libere sus sentimientos y emociones.

Como estrategia adicional para minimizar el impacto que puede generarnos, podemos buscar prevenirlo analizando la situación, entendiendo cuál es el motivo real que lo origina (causa raíz), empatizar mientras nos comunicamos a través del uso de una dialéctica adecuada, buscar soluciones invitando a la otra parte a hacerlo con nosotros. Tenemos que considerar que siempre que se busca neutralizar un conflicto debe quedar claro entre las partes que la reunión tiene por fin lograr mejorar continuamente el bien común, y que ambos deben ganar producto de ese acercamiento.

Figura 5.

Qué podemos hacer frente a un conflicto



Nota: Es recomendable que ante una situación de conflicto tomemos las cosas con calma, pensemos con serenidad y se analice todo aquello que se discuta con objetividad.

Bajo ninguna circunstancia, con el fin preservar nuestros “intereses”, debemos mostrar reacciones compulsivas o contraatacar. Tampoco es saludable pasar al extremo opuesto de ceder para evitar el conflicto. El objetivo, en todo momento es *“evitar romper las relaciones, conservando los intereses”*.

Si somos capaces de poder asumir el conflicto observando y actuando conforme lo mencionado anteriormente, podremos comprender si nuestro interlocutor pone en práctica tácticas “duras” y poco productivas que terminan por enmarañar las relaciones, en lugar de tejer lazos sanos entre las partes. Las malas prácticas más conocidas son:

- a) *La táctica del “Muro de piedra”*

Estrategia organizacional

- Consiste en limitar los argumentos a que: “las cosas son así, tómalo o déjalo”. En estos casos de posibilidad escueta de diálogo, si identificamos esta táctica, sabremos que el otro “actor” no es tan inflexible como parece.

b) La táctica del “Ataque”

- Consiste en buscar intimidar al otro haciéndolo sentir incómodo para que ceda. En estos casos, al detectar esta conducta debemos relajarnos para sentirnos menos temerosos e incómodos; ya sabemos por qué y por dónde viene planteada la ofensiva.

c) La táctica del “Truco”

- Consiste en utilizar el engaño para que mediante la manipulación de la información, la otra parte ceda. Si identificamos este artilugio, difícilmente caigamos en la trampa. Sigamos su juego y dejemos que muestre las cartas para luego plantear nuestros argumentos sin interrupción. En este punto es importante contar con soporte técnico, legal, regulatorio o normativo que sirvan de apoyo a nuestra exposición.

Por último, a continuación, podemos apreciar algunos tipos de conflictos que se nos pueden presentar, cotidianamente, con mayor frecuencia (Figura 6):

Figura 6.

Tipos de conflicto recurrentes que pueden plantearse



El proceso de la negociación

Al referirnos a este tema, tenemos que reconocer que, si estamos dentro de este marco, es porque tenemos que resolver, obviamente, un conflicto en donde puede preexistir un choque de voluntades, un choque de intereses, un choque de personalidades, un choque de creencias, actitudes y prejuicios, o una combinación de estos supuestos.

Para poder llegar a buen puerto cuando estas tensiones se hacen presentes, debemos ingresar sin más, en el campo de la negociación. Esta práctica es conocida como un conjunto de conocimientos y técnicas

Estrategia organizacional

que utiliza otras ciencias como herramienta, y trabaja directamente con personas (actores) con el fin de resolver un conflicto.

Lo notable es observar que aquellas personas que se forman en este campo, con el tiempo van desarrollando nuevas habilidades y destrezas de comunicación y lenguaje corporal, incorporan actitudes que tienen que ver con la vocación de servicio, al modelizar la forma de negociar controlan muy bien el nivel de estrés, y al tratarse de una actividad que gestiona la liberación de tensiones, contribuye a la madurez de la personalidad.

También es cierto que en los últimos años mucho se ha escrito sobre negociación incluyendo dentro de algunos textos figuras antagónicas; surgen roles tales como el de negociador blando y el de negociador duro. En realidad, a los efectos de este trabajo vamos a poner énfasis en el análisis de los “intereses” de las partes, para lo cual, ninguno de los dos personajes mencionados podemos desarrollarlos aquí dado que, por su carácter, más que por su conocimiento, centran sus estrategias fijando “posiciones”.

No obstante, veamos de qué se tratan estos dos roles.

El *negociador suave* es aquel que busca el acuerdo evitando el conflicto, le huye a la confrontación y privilegia la relación por sobre sus intereses inmediatos.

Por otra parte, su opuesto, el *negociador duro*, concibe cada situación como un enfrentamiento y pone en tela de juicio su propia persona, al privilegiar sus intereses inmediatos y creer que el triunfo es el producto de asumir posiciones extremas.

Figura 7.

Características de los perfiles de los negociadores duros y blandos



Precisamente, la negociación estratégica busca transformar las posiciones que fijan comúnmente las partes en intereses, ya que, si no apelamos a esta conmutación, la relación tenderá a transformarse en competitiva y obtendremos como resultado acuerdos que se cierran de manera rápida, basados exclusivamente en los objetivos y con poca consideración hacia la otra parte, por no existir un verdadero interés “colaborativo”.

Estrategia organizacional

También notaremos que fermentarán posturas defensivas que ocasionarán que los acuerdos se circunscriban exclusivamente al interés económico, sin explorar otras posibilidades de crecimiento mutuo. En lugar de realizar una negociación para generar valor, las partes se centran en el reparto del valor pecuniario (relación transaccional).

Esta metodología termina por desgastar a los que llevan adelante la gestión, lo que dificulta futuros acuerdos productivos para las partes.

Como si esto fuera poco, este juego acotado por la “rapidez” en lugar de la “simpleza” provoca que se esgriman tácticas dirigidas a conseguir cesiones entre los interlocutores que se traducen generalmente en la búsqueda del famoso regateo. Esta práctica termina por fracturar la confianza, generalmente ya escasa, lograda durante el trámite.

Ya que las mencionamos sin querer, debemos decir que las “concesiones” son malas prácticas que, en el tiempo, son el condimento perfecto para producir o escalar en un nuevo conflicto. Este fenómeno, básicamente se da cuando se aceptan en alguna situación que se considera extrema, los argumentos o peticiones realizados por la otra parte, que se oponen o reducen la posición que defendemos. La concesión siempre va en detrimento de los intereses de aquel que “cede”.

Figura 8.

Las consecuencias que produce el encierro en posiciones



¿Cómo negociar adecuadamente?

Para iniciar este derrotero hacia la negociación estratégica, resulta necesario definir previamente qué significa.

Estrategia organizacional

La negociación es un proceso de comunicación en dos sentidos desplegada para llegar a un acuerdo. Es un hecho tan habitual que lo llevamos a cabo en todo momento sin advertirlo. Esto es así debido a que es una de las formas que tenemos de conseguir lo que queremos de otras personas, y únicamente se origina y desarrolla cuando “*existen intereses contrapuestos*”.

Ahora bien, sabiendo que se necesita algo de otra persona que tiene intereses contrapuestos a los nuestros, en primer lugar es menester encontrar respuesta a los siguientes cuestionamientos (ver Figura 9).

Figura 9.

Preguntas a ser evacuadas previo a iniciar cualquier proceso de negociación.



El segundo paso consiste en establecer distintas soluciones que generen, dentro de lo posible, beneficios mutuos con el fin de resguardar los intereses de las partes.

Para no quedar encasillado como un negociador blando, el tratamiento de los intereses debe ser “racional”. Al igual que el método de Harvard, impulsado por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton¹², un proceso de negociación estratégico considera los siguientes cuatro elementos:

- Las personas.
- Los intereses.
- Las distintas propuestas que puedan planificarse y ofrecerse en la mesa (alternativas).
- Los aspectos técnicos que puedan ayudarnos a dar soporte a la mejor alternativa propuesta, tales como regulaciones, normas, manuales, especificaciones técnicas, etc.

En lo que respecta a las personas, lo importante es que no prejuzguemos a la otra parte, por más que en el pasado hayamos tenido experiencias desagradables, identifiquemos y entendamos las emociones y las estrategias que pueda esgrimir para condicionar cualquier práctica no deseada (expuesta en la sección de conflictos), no ocultemos las emociones (para no quitarle legitimidad a los argumentos), generemos el ambiente para que nuestro interlocutor libere tensiones, no reaccionemos ante cualquier “explosión” sentimental y aprendamos sobre el lenguaje del cuerpo (dado que gran parte de lo que comunicamos lo hacemos a través de él).

¹² Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2002). *Si... ¡de acuerdo! – Cómo negociar sin ceder*. Grupo Editorial Norma

Estrategia organizacional

Con respecto a los intereses, a los efectos de la negociación estratégica son conocidos como aquellas motivaciones, necesidades, deseos, temores o inquietudes que se tienen y quieren satisfacer.

Existen solo tres tipos de interés:

- *Los intereses comunes*: en donde los negociadores deben apoyarse mutuamente para conseguirlos.
- *Los intereses neutros*: que súbitamente pueden adquirir una de las otras dos tendencias, transformarse en comunes (signo positivo) o contrapuestos (signo negativo).
- *Los intereses contrapuestos*: los negociadores deben centrarse en solucionar las diferencias en forma “cooperativa”.

A simple vista, debería ser sencillo poder determinar los intereses de las partes, aunque para ello es necesario que nos tomemos el tiempo suficiente y necesario para ponernos en los “zapatos” del otro, preguntarnos ¿Por qué no realizó la oferta que esperábamos? O ¿Por qué no aceptó la nuestra? Es importante que, más allá de estos cuestionamientos podamos focalizarnos en “las raíces de lo que la otra parte propone” (analizar la causa raíz nos permite conocer el efecto que se produce), en lugar de hacerlo directamente “en lo que propone”.

Ahora bien, supongamos que nos tomamos el tiempo para analizar los puntos expuestos en el párrafo anterior; resulta igualmente importante:

- Evitar pensar que el problema que plantea la otra parte, es exclusivamente de esa parte.
- Generar soluciones unilaterales y egoístas que no consideran los intereses de ambas partes.

Si nos esforzamos por evitar estos comportamientos, estaremos ingresando a un *espacio de negociación colaborativa*.

Con respecto a las propuestas, no son ni más ni menos que otras oportunidades o alternativas que pueden argumentarse fuera de la negociación con el fin de fortalecer la vocación negociadora, cuando esta no está llegando a buen puerto.

Para que estas puedan ser consideradas por las partes como un puente para satisfacer intereses mutuos en lugar de una barrera que genere posiciones irreconciliables, al momento de ponerlas sobre la mesa, debemos evitar:

- El juicio prematuro.
- La respuesta única.
- Evitar el juego de suma cero (es el supuesto del pastel de tamaño fijo o de los beneficios finitos, situación que nos lleva a creer que hay una cantidad fija de beneficios posibles a ser distribuidos entre las dos partes, lo que ciertamente limita la negociación).
- Pensar que el problema no es nuestro.

Si observamos que el tiempo de negociación se agota (se recomienda no exceder los 45 minutos) y no se divisa un punto de encuentro para el cierre de un acuerdo, debemos recurrir a los criterios objetivos o técnicos, tales como las regulaciones, las normas, los procedimientos, las políticas corporativas, etc. que sostienen nuestro argumento.

Resulta imperioso comentar que los “criterios objetivos” deben ser utilizados como último recurso y una vez que, separadas las personas de los problemas, identificados los intereses comunes, neutros y/o contrapuestos y analizadas las opciones planteadas para beneficio mutuo, siguen subsistiendo las diferencias.

Estrategia organizacional

Seguramente estaremos tentados a preguntarnos por qué no se plantean al comienzo si resultan ser un soporte suficiente y necesario para acorrallar y minimizar argumentos. Esto, si bien parece lógico, nos llevaría a ser percibidos por nuestro interlocutor como “negociadores duros”.

Volviendo al concepto de organización, resta decir que en ella encontraremos siempre dos tipos de “actores” que negocian ante el cambio; las:

i) Fuerzas progresistas y fuerzas conservadoras

Ante la avanzada provocada por la necesidad de cambio navegan dos fuerzas que por su posición antagónica, son formadoras de conflictos y por lo tanto, sujetos a negociar en alguna oportunidad. Una de esas fuerzas, que identificamos como progresivas son las que van a promover los cambios que creen que beneficiarán a su comunidad. En contraposición a esta, existen otros individuos que, por el alcance de estas novedades, verán alteradas sus rutinas y la forma en que se hacen las cosas. A estos individuos se los denomina conservadores; personas que, al notar este movimiento o desplazamientos en su área de confort, generan un ambiente en donde gravita la fricción que se manifiesta en las distintas alteraciones emocionales planteadas y graficadas anteriormente (ver Figura 3 - Gráfico de curva del comportamiento y el estrés en las personas impactadas por la gestión de cambios.), que deberán ser adecuadas y compasivamente gestionadas.

Como aporte adicional para interpretar cuál es la línea de pensamiento que nuclea a cada una de las fuerzas (los progresistas y los conservadores) a la hora de, unos proponer el cambio y otros resistirse, resulta interesante decir que existen dos planos concatenados que explican los porqués de estos comportamientos; estos son:

- El plano del atractivo del cambio.
- El plano de la decisión de cambiar.

Ahora bien, los progresistas... ¿Por qué quieren cambiar?

a) Con respecto al atractivo del cambio:

- Porque están insatisfechos con la situación actual.
- Perciben las consecuencias negativas de no cambiar.
- Huelen las ventajas y valores asociados al desafío de cambiar.
- Perciben la importancia significativa del cambio para las personas.

b) Con respecto a la decisión de cambiar (+):

- Creen en la propia capacidad para cambiar.
- Saben que durante el cambio incrementarán el conocimiento y las habilidades.
- Palpan en los primeros pasos la factibilidad de lograrlo.

Por otra parte, los conservadores... ¿Por qué no quieren cambiar?

a) Con referencia al atractivo del cambio (-):

- Perciben y esgrimen el costo del cambio.
- Temen a las consecuencias del cambio.

Estrategia organizacional

- Comodidad.
- Tranquilidad por lo que no va a cambiar.

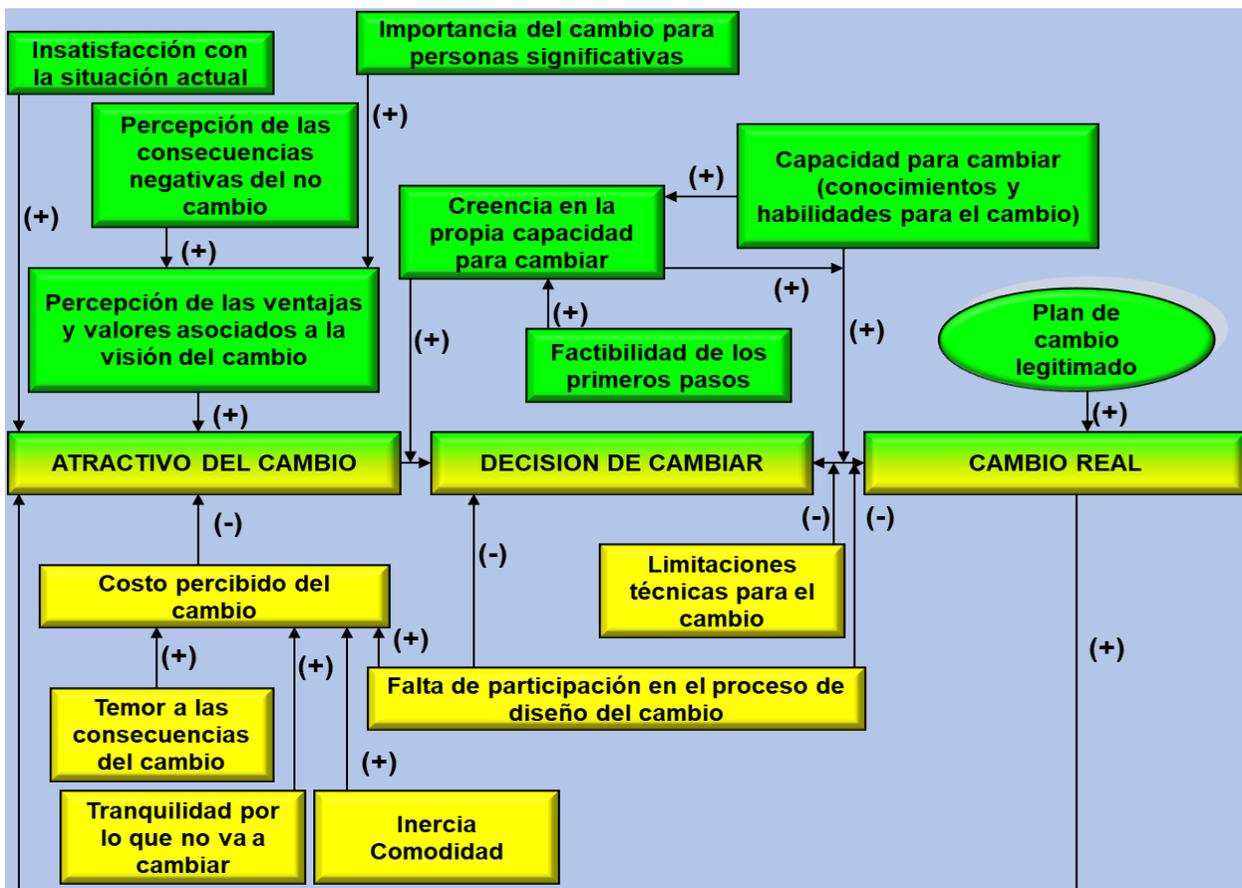
b) En lo que hace a la decisión de cambiar (-):

- Buscan no comprometerse en el proceso de diseño del cambio.
- Resaltan las limitaciones técnicas que puedan presentarse durante la gestión del cambio.

Lo importante es saber que en algún punto, cuando quedan limadas las asperezas, se produce lo que se denomina "cambio real" o aceptación del cambio. Es allí donde el plan de cambio queda legitimado (ver Figura 10).

Figura 10.

Cuadro de posiciones tomadas por los progresivos y los conservadores, ante el cambio de "statu quo"



Estrategia organizacional

La alineación estratégica

La alineación estratégica es la atención sistemática de cada uno de los elementos que conforman un plan estratégico. El resultado del adecuado tratamiento y administración de ellos, se verá evidenciado en la armonía que imperará entre las personas, el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento naturalizado del marco normativo utilizado para regular las distintas interrelaciones que los individuos tejen diariamente.

“Planifiquen para el futuro porque al ver el reloj, solo existe el pasado y el futuro”

Es más, en los tiempos que corren, y con el fin de garantizar la calidad que este trabajo pregon, la planificación estratégica tiene que tener por finalidad la optimización de la interacción ente las personas y su comportamiento, los procesos (el *qué* hace la organización) y sus procedimientos (el *cómo* se hace), y las herramientas y la generación valor y comunicación que producen.

El estratega

Todos los individuos, de una manera u otra, es un estratega en potencia, ya que en distintas etapas de la vida proyectamos qué queremos ser cuando grandes, qué carrera universitaria nos gustaría seguir, qué trabajo pretenderíamos realizar, que familia soñamos construir y junto a quién..., etc. Sobre la familiar en particular, esa estrategia debe ser siempre compartida, partiendo de la construcción consensuada y sellada sentimentalmente. De un sueño, una visión de proyecto de vida que no considere lo económico como factor de éxito de la relación, para evitar que los encontronazos del entorno, invada el cálido hogar, transformándolo en gélida casa.

“Un verdadero estratega es aquel que es coherente entre lo que siente, lo que piensa, lo que dice y lo que hace”

Volviendo al estratega, cuando este debe gobernar una comunidad determinada, sin importar el nivel de la estructura o la cantidad de personas, tiene que asumir una actitud visionaria, capaz de:

- Detectar y administrar las ideas de su equipo.
- Generar ambientes para que la gente aprenda y aprehenda.
- Trazar el rumbo.
- Crear valor
- Diseñar planes y monitorear su ejecución.
- Proteger la organización y su comunidad.
- Asegurar el camino hacia el futuro deseado por la comunidad que compone la organización.

A estos atributos muy requeridos por las herramientas y metodologías blandas de la administración, le sumaremos otros que resultan necesarios para el éxito de este modelo de planeamiento estratégico. Se trata del hilo conductor conformado por la coherencia entre lo que el estratega *siente, piensa, dice y hace*, que requieren las sanas decisiones que luego implementaran los colaboradores.

Si se ajustan a estas aptitudes, como estrategias podremos trazar metas y asegurar que la comunidad contribuya, libre de acción (voluntariamente), a cumplir las metas. Lo importante es que, naturalmente, lo haremos preservando la dignidad de las personas.

El estrategia como un administrador de voluntades

En los años que llevo estudiando, desarrollando e implementando planes estratégicos, siempre he resaltado la importancia que estos tienen como metodología para promover la *libertad de acción*. Este simple mar de teorías, dialéctica y prácticas que pareciera ser conocido por todos, en la práctica es de escaso e/o incompleto uso.

Aunque parezca difícil de creer, al no planificar carecemos de visibilidad. Sin darnos cuenta pujamos por ampliar nuestra libertad de acción sin saber que, al no tener gobierno sobre el rumbo deseado, tenemos menos de la que creemos, si la tenemos, en muchos casos es porque invadimos el espacio de otros, o ejercemos, si somos buenas personas, la poca que tenemos o nos dejan ejercer.

Para que esta maraña no se presente como regla, nuestros líderes deberían brindarnos señales claras sobre el rumbo a seguir para permitir alinearnos y de esa manera, construir un futuro concreto y compartido. La cruda realidad en general indica que estos “líderes” muchas veces carecen de propuestas o nos indican un norte que transmiten desde la razón, pero que no tienen intención de movilizar o seguir, por haber ignorado el sentir.

Si aquellos que nos gobiernan, en sus distintos niveles jerárquicos y orgánicos, no tienen la capacidad para plantear el futuro deseado y el camino que debemos construir para nosotros y las generaciones futuras, evitando ser egoístas y sometiendo nuestros actos a la mirada de nuestros hijos, nietos, sobrinos, hijos de nuestros amigos, etc., la libertad de acción se contrae tímidamente para dar lugar al vértigo y corrupción que propone el libertinaje. Si caemos en este error (por no decir que vivimos en él), pasaremos por este mundo buscando ampliar la libertad sin importar el prójimo, es decir, desconociendo el orden que propone la buena convivencia.

Siguiendo en esta línea de pensamiento, siempre he creído que existen dos maneras de hacer las cosas: de manera correcta o de manera fácil, reservando a los vocablos bien y mal para definir y luego catalogar al buen o al mal conductor, al buen o mal líder, a las buenas o malas personas, a los buenos o malos resultados, etc.

En nuestra historia tenemos sobrados ejemplos de buenos y malos líderes. En el caso de los segundos, sobran evidencias para argumentar que siempre buscaron, buscan y buscarán agradar a las mayorías, coaccionando a aquellos que piensan de otra manera.

Es en este punto donde vale la pena detenerse. La coacción es lo que vuelve a las personas violentas por la sencilla razón que esta es la promotora de “actos involuntarios”, acciones que son contrarias a las bases que promueven la libertad de acción, las cuales son:

- El Entendimiento.
- La voluntad.

El primero está conformado por la inteligencia, el conocimiento y la deliberación, mientras que la voluntad está integrada por la decisión y, al igual que en el caso del entendimiento, la deliberación.

Si a estas facultades las fusionamos al momento de seleccionar opciones y ponernos en marcha para transformarlas en hechos concretos, lo estaremos haciendo de manera libre y voluntaria.

Estrategia organizacional

Querer es poder

La palabra voluntad viene del verbo latino “volo”, que significa “querer”, e implica la capacidad de autodeterminación que tenemos los seres humanos de llevar a cabo aquello que la inteligencia nos presenta como algo “bueno”.

Dicho esto, podemos asumir que la voluntad busca el bien; está relacionada y no deberíamos entenderla sin él. Expresado de otra manera, la voluntad no orientada al bien, no merecería siquiera análisis alguno.

Claro está que ninguna persona en su sano juicio quiere o busca hacer el mal, y si realiza una mala acción, es porque ve un bien para ella, en aquello que desea conseguir, aunque objetivamente sea malo.

También es sabido que la voluntad no nace con nosotros, sino que la vamos desarrollando y enriqueciendo conforme vamos transitando por la vida, lo que implica que requiere de entrenamiento y acciones concretas para alimentarse. Necesita, en definitiva, ser educada, formada y orientada.

Si quisiéramos evaluar a las personas que se desenvuelven en una comunidad con parámetros claros de previsión y ordenamiento, notaríamos que son distintas en su temperamento (que es lo que caracteriza y distingue a unos de otros), aunque concluiríamos que son semejantes, por lo general, en la debilidad de la voluntad.

La debilidad en la voluntad se manifiesta cuando vemos alterada nuestra libertad de acción por la clara intención de otros agentes de coaccionarnos a realizar una acción que es moralmente mala.

De lo desarrollado hasta aquí podemos esbozar dos definiciones, a saber:

Actos no voluntarios: Entenderemos por tales, a los originados por la violencia, la coacción y los desconocidos (por lo tanto, que no puedo querer).

Libertad como atributo de la voluntad: Es la capacidad que tenemos los individuos de elegir entre los medios más adecuados para alcanzar el fin propuesto.

Cómo debe actuar un administrador de voluntades

El estratega como administrador de voluntades, previo a desenvolverse en la comunidad, debe examinar su conciencia y conocimientos para poder establecer lo que lo hace un “Individuo sano”, y por lo tanto incompleto, con sus conocimientos y limitaciones. Considerado esto, y una vez que se sienta lo suficientemente soberano de los atributos humanos que lo hacen tal cual es, se encontrará en condiciones de poder transmitir con humildad, lo que sabe, y reconocer con sabiduría, lo que desconoce. Es saludable que como estrategias podamos poner en balance nuestros años de vida y diagnosticar si sirvieron para generar algo en el ambiente en el que nos desenvolvimos y/o desenvolvemos, y que ese movimiento o aporte haya transformado nuestra permanencia en trayectoria. Si el resultado es magro o negativo, todavía podemos cambiar. Lo importante es darnos cuenta y ponernos en marcha.

El andarivel por el que debería circular nuestra relación con los semejantes quedaría definida como una entre un maestro y su discípulo (un formador de la voluntad para ampliar la libertad de acción), nunca como la de padre e hijo (educación de la voluntad para conformar los principios y valores).

Considerando todo lo expuesto, el administrador de voluntades no debe asumir liderazgo alguno, sino un rol particularmente activo, que sirva para posicionarlo como marco de referencia desde donde forme a sus discípulos para que, no solo puedan cumplimentar sus tareas adecuadamente, sino también para que adquieran nuevas habilidades y comportamientos que lo lleven a desafiar sus propios statu quo.

Estrategia organizacional

Al igual que el tutor lo hace con la planta que necesita mantenerse erguida, debe actuar como una guía en la formulación del futuro deseado de sus discípulos y analizar que ese plan esté acompañado de objetivos claros, de corto, mediano y largo alcance.

Volviendo a las atribuciones y forma en que debe actuar el estratega como administrador de voluntades, esta nueva estrella debe:

- Dar siempre el ejemplo y ofrecer su punto de vista y asesoría a sus pares y subordinados para ampliar su libertad de acción.
- Debe esforzarse por generar y/o establecer un vínculo de confianza, actuando como fuente de información de la quimera, el acuerdo de voluntades, los valores, los objetivos, las estrategias y cómo implementarlas (estos puntos serán desarrollados más adelante).
- Construir, a partir de la quimera, el acuerdo de voluntades y los valores consensuados comunitariamente (temas que abordaremos más adelante), una filosofía de desarrollo de ideas rejuvenecedoras para la organización y su entorno.
- Debe ofrecer retroalimentación permanente, tanto a sus pares, como a sus dependientes.
- La relación entre los administradores de voluntades y sus semejantes debe ser mutuamente beneficiosas porque de esa manera se desarrollan el conocimiento y las habilidades.
- Al desplegar su responsabilidad como formador, debe revisar y actualizar sus habilidades y generar un sentimiento de sano orgullo personal.
- Tomando estas acciones no solo se motiva y potencia el conocimiento compartido y consecuentemente, la libertad de acción, sino también se activa y expande la del formador, pudiendo generar, naturalmente, amistad basada en la confianza.

Para concluir, el administrador de voluntades debe asumir que conducir a otros es la consecuencia del ejercicio permanente de observar y honrar los requisitos planteados. Si se subordina a ellos, aprenderá a ver la jerarquía como una verdadera responsabilidad y no como una fuente de poder.

El Administrador de Voluntades como potenciador de las sinergias

La sinergia es la palabra clave que se constituye en el nervio motor para movilizar y alinear los elementos que hacen a una organización.

Este término se refiere a la capacidad que tienen dos o más personas, áreas, comunidades, etc., para generar mayor valor (valor agregado), trabajando juntas.

Lo que resulta atractivo de la sinergia es que nos propone el uso de la unidad de fuerzas para lograr desarrollar una actividad determinada.

En lo que respecta a los criterios que debe emplear el estratega como administrador de voluntades para gestionar adecuadamente la energía que produce la sinergia, estos son:

- Tener la claridad para entender que la unidad de las fuerzas se da porque se reconoce que generan más valor agregado que el que pudiera obtenerse del trabajo realizado por separado.
- La unidad debe ser consensuada para que los agentes involucrados amplíen su conocimiento y, consecuentemente, su libertad de acción.
- La clave para maximizar la sinergia estriba en construir sumando a partir de las diferencias.

2.

EL MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CAMPOS DE FUERZA ARMONIZADOS

La libertad de acción

Este modelo fue desarrollado e implementado con el fin de mantener la libertad de acción de las comunidades por él alcanzadas. Como ya hemos apreciado anteriormente, las organizaciones conviven con un entorno volátil, complejo y ambiguo que genera incertidumbre a la hora de definir el propósito que tienen por delante, y desarrollar e implementar los pasos sucesivos que darán para honrar ese destino.

“Cuanto más aprisa se va, más lejos deben iluminar los faros”

Para evitar que los distintos actores y acontecimientos que se encuentran en el ambiente exógeno invadan como un tsunami la voluntad de los miembros de la comunidad, es necesario previamente detectarlos y analizarlos, y desarrollar e implementar las medidas que lleven a contenerlos, diluirlos, contrarrestarlos o evadirlos, dependiendo de cómo se encuentre posicionada nuestra organización frente a esos acontecimientos. Estas acciones podrán planificarse, una vez que estimemos el riesgo como la probabilidad y el impacto que pueden producir, de manifestarse, y no resultar efectivas las medidas de contención que hayamos diseñado. A ese análisis que busca estudiar el futuro se lo denomina construcción de escenarios.

En el modelo de Campos de Fuerza Armonizados, la construcción de escenarios se divide en dos campos de estudio:

- El análisis del entorno.
- El análisis de las fricciones.

Esta herramienta de previsión que se concentra en el análisis y proyección de la realidad surge como consecuencia de la velocidad con que se producen los cambios, la alta probabilidad de conflictos, el reconocer que el futuro no es un proceso lineal y que no existe, por lo tanto, un único futuro.

La aceleración de los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales requieren de una visión a largo plazo, y no cabe duda sobre esta necesidad.

Las preguntas correctas que debemos hacernos si nos sentimos verdaderamente libres como para trazar el futuro y construir el destino son:

¿Qué queremos que suceda? ✓

En lugar de:

¿Qué sucederá? ✗

Y

¿Qué futuro queremos...? ✓

En lugar de:

¿Cómo será el futuro? ✗

Estrategia organizacional

Dicho esto, podemos decir que la construcción de escenarios parte del supuesto que, un fenómeno determinado que se comporta en el presente de una determinada manera, puede hacerlo en el futuro de otra u otras formas. El presente nos muestra tendencias, pero no las determina totalmente, por ende, se concibe el futuro como múltiple y alternativo más que como único e inexorable.

La pregunta que debemos hacernos entonces es:

¿Por qué es necesario construir escenarios?

Las respuestas son:

- Porque para avanzar es necesario prever.
- Porque no puede haber un plan sin reflexión en profundidad sobre los futuros posibles, y sin debate sobre los futuros deseables y los medios para lograrlos.
- Porque hay una relación profunda entre previsión y gestión.
- Porque permite a las organizaciones estimular la reflexión estratégica colectiva, mejorar la flexibilidad interna frente a la incertidumbre del entorno.
- Porque permite mejorar la preparación frente a ciertos posibles cambios y reorientar las opciones en función del contexto futuro.

“Cuanto más alto es un árbol, más temprano hay que plantarlo”

La cultura estratégica

La cultura estratégica está compuesta por cuatro componentes que, a su vez, deben contar, cada uno, con sus herramientas, a saber:

La vigilancia: es la capacidad que tendrán los planificadores estratégicos para anticiparse y ver el futuro. La herramienta con la que cuentan es la prospectiva, cuya definición será expuesta más adelante.

La acción: que comprende la voluntad estratégica de encarar la actividad de modelizar el análisis del futuro y luego implementarlo y mantenerlo vivo. Su herramienta es en este caso, es el Planeamiento Estratégico de Campos de Fuerza Armonizados.

La movilización: es la cultura de la organización la que será más fuerte si se conoce la voluntad de la comunidad y se interpreta desde el nivel más alto del planeamiento estratégico: “la estrategia política”. Las herramientas están dadas por los valores, los motivadores (¿Qué une a la comunidad?), los objetivos, las estrategias y la maniobra.

El ajuste: es la etapa que nos permite, cada vez que corregimos en la acción, tareas que estaban dadas por la organización, u obtenidos los resultados, evaluarlos y atender las desviaciones habidas entre lo que esperábamos y la realidad. Las herramientas aquí son los indicadores de desempeño, el comportamiento de la gestión del riesgo respecto de lo realizado y lo que resta por hacer, los ciclos de acción correctiva dinámicos, las herramientas de resolución de problemas, el programa de auditoría de gestión y los programas de encuestas internos y externos.

La sabiduría: este último concepto no es una etapa, es una virtud que pocos tienen y, a los efectos de este trabajo, implica tener la templanza para saber “retroceder”.

Estrategia organizacional

Cubrir las necesidades que muchas veces creemos insatisfechas, nos ha llevado a acelerar nuestro desplazamiento, privándonos del tiempo para la **“reflexión”**. Es en esta dimensión donde podemos evaluar si amerita ir detrás de determinadas metas, por el esfuerzo, sacrificio, desgaste y estrés negativo que demandan.

Este tiempo para la reflexión nos abre las puertas para evaluar muchas veces, si la meta que nos hemos propuesto se condice con el momento en el que queremos desarrollar las acciones para alcanzarlas.

Es más, en todos los casos donde he encontrado fatiga en los equipos de distintas organizaciones, se debió a que se desplazaban cual falange de un ejército, detrás de un objetivo que se presentaba como inalcanzable, y encima, al finalizar el mes, el indicador no hacía más que aumentar el estrés y la frustración.

Cuando generamos el ambiente y el espacio para la reflexión, el 100% de los casos antes planteados, la solución estaba en “retroceder”.

Este término que parece malo y prohibido, es el que se comporta como una poción mágica que cura todos los males. Es que retroceder nos permite reagrupar las fuerzas y los recursos, para luego decidir la forma, el cómo y el hacia dónde avanzar nuevamente.

¿Avanzar desde dónde?

Desde el punto de retroceso en dónde nos hemos “re encontrado”.

¿Avanzar hacia dónde?

Hacia el objetivo que nos hayamos “comido” intercalar. Si, cuando un objetivo se torna complejo de alcanzar es porque en el diseño de los mismos, omitimos considerar alguno que hubiese alivianado el camino; y adivinen qué; Al colocarlo en el cuadro de objetivos saben dónde va a quedar alojado... antes del que nos produjo el trauma.

Puede también que ocurra que, con el afán de llegar antes a destino, ahora mezquino, hayamos escondido un objetivo detrás de la jerarquía de una estrategia de otro.

“Retroceder no significa perder si logramos reagruparnos, analizar la situación y replantear la meta”

3.

LA PROSPECTIVA

Concepto

La prospectiva es el estudio del entorno y de las fricciones que pueden alterar la libertad de acción. Tiene su origen en la formulación de lo deseable y su objetivo es buscar la fórmula para influir activamente en el futuro.

Objetivo de la prospectiva

El análisis orientado a descifrar el futuro debe ser capaz de:

- Esclarecer la acción presente a la luz del futuro.
- Explorar múltiples futuros.
- Adoptar una visión global y sistemática.
- Tomar en cuenta los factores cualitativos.
- Tomar en cuenta los puntos de vista minoritarios.
- Adoptar un enfoque y método plural.
- Revisar críticamente las ideas recibidas.

Un buen estudio de prospectiva debe servir para posicionar las fuerzas de la organización respecto de los distintos factores analizados, estimular la reflexión estratégica colectiva y la comunicación, mejorar la flexibilidad interna frente a la incertidumbre del entorno, lograr una mejor preparación frente a los cambios, reorientar las opciones en función del escenario en el cual tendrá lugar la acción y sus consecuencias y contribuir a la toma de decisiones con respecto al escenario donde se enmarcará el plan.

¿Por qué es necesario analizar el futuro posible y crear un escenario?

Porque:

- Los cambios son rápidos y complejos.
- El futuro no es un proceso lineal.
- No existe un único futuro.
- El futuro está lleno de incertidumbre.
- Para tener una dimensión global de los cambios.

¿Qué posiciones toma la gente respecto del análisis del futuro?

Es muy común que encontremos posiciones disímiles cuando se busca realizar estudios de estas características, que pueden promover o sentenciar la implementación de este o cualquier otro modelo de planeamiento estratégico y que son:

Las posiciones pasivas, que minimizan el hecho de querer conocer el futuro porque lo ven igual que el presente y, por lo tanto, no merece mayor análisis.

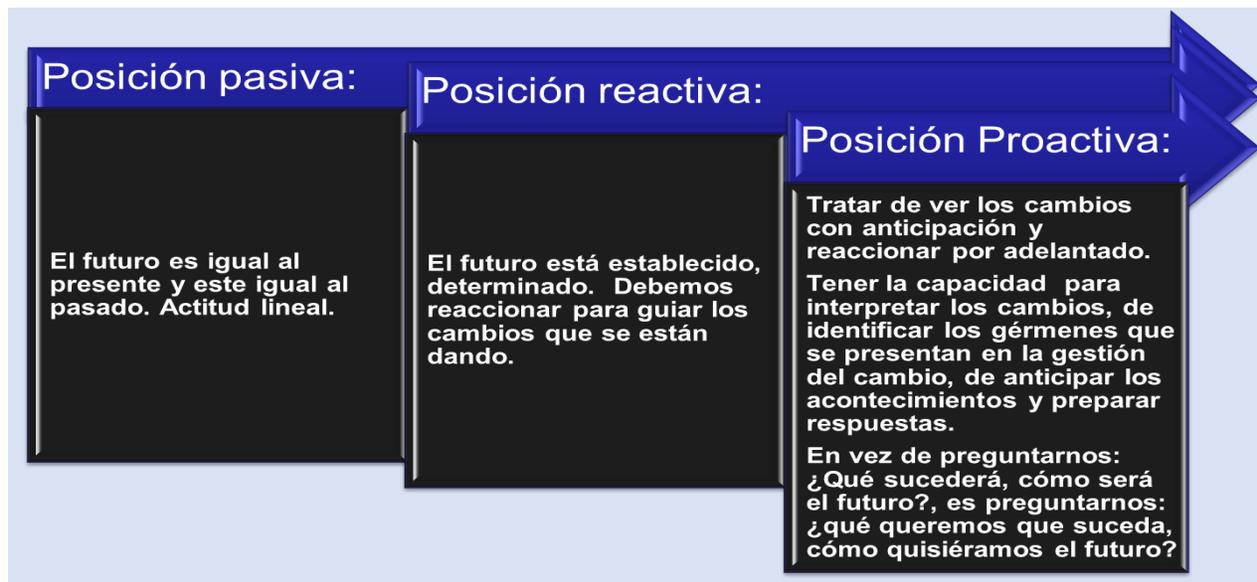
Estrategia organizacional

Las posiciones reactivas que estiman que el futuro se encuentra ya definido, para lo cual los gatillos de la organización deben activarse cuando los hechos se manifiestan y adaptarla a los cambios que el entorno y las fricciones imponen como desafío.

Las posiciones proactivas que buscan anticiparse al futuro y construir el camino que defina para los demás, el futuro que esta línea de pensamiento ya está viviendo (mentalidad japonesa).

Figura 11.

Posiciones ante el desafío de analizar el futuro para crear escenarios



¿Qué son los escenarios?

Son la descripción de una situación futura, y la secuencia de eventos que conducen a ella. Para construirlos debe observarse la situación actual y analizar e interpretar las tendencias que definen la situación futura, describiendo coherentemente dicho tránsito y, como vimos anteriormente, depende de una disciplina llamada prospectiva.

¿Qué es la construcción de escenarios?

La construcción de escenarios no es ni más ni menos que una herramienta de la planificación estratégica que es útil como método de previsión.

Es una forma de análisis y proyección de la realidad sobre la cual estableceremos una posición.

4.

EL ENTORNO

Concepto

Es aquello que se encuentra fuera del perímetro definido como perteneciente a la organización, pero del cual no puede abstraerse, porque forma parte de él y en él se desenvuelve.

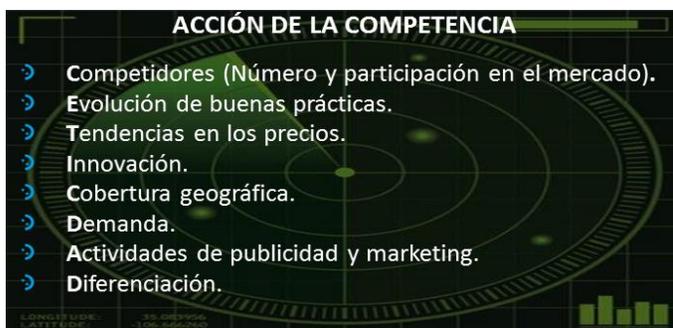
Componentes para el análisis

Los factores que merecen ser analizados son:

1. La competencia, lo que conlleva conocer quiénes son: en nombre, marcas, número, participación en el mercado, alcance geográfico, buenas prácticas que implementen, tendencias en precios, elasticidad de la demanda, procesos de innovación científica, tecnológica, comercial, etc., actividad de comunicación (marketing y publicidad) y otros factores de diferenciación (ver Figura 12).

Figura 12.

Cuadro de algunos parámetros que deben considerarse a la hora de analizar la tendencia que marca la competencia



2. El condicionamiento político que implica panear y estimar los principales indicadores de la economía, y agruparlos con el fin de poder conformar un dashboard. Algunos de los aspectos a evaluar pueden ser:
 - Actividad sectorial, que exhibirá el comportamiento del estimador mensual de actividad económica (EMAE), la utilización de la capacidad instalada en la industria manufacturera (UCII), el índice de producción industrial (IPI) manufacturero, el indicador sintético de la actividad de la construcción, las ventas en supermercados, autoservicios mayoristas y centros de compra.
 - Inflación, que puede comprender el estudio del índice de precios al consumidor (IPC), alimentos y bebidas no alcohólicas, IPC núcleo, índice de costo de la construcción (ICC), índice de precios internos al por mayor (IPIB), índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB), índice de precios básicos del productor (IPP), etc.

Estrategia organizacional

- Alimentos, en donde puede analizarse y proyectarse la canasta básica alimentaria (CBA) y la canasta básica total (CBT).
 - Salarios, índice de salarios, registrados privados, etc.
 - Balanza comercial, en donde puede estudiarse el valor FOB de exportaciones y CIF de importaciones y el saldo de la diferencia entre ambos.
 - Mercado de trabajo; donde encontramos factible de analizar, la tasa de actividad, la tasa de empleo, la tasa de desocupación, la tasa de subocupación y la presión sobre el mercado de trabajo.
 - Pobreza e indigencia.
3. El financiero: compuesto por la tasa activa, la pasiva, la de giro en descubierto y descuento de documentos.
 4. Cambiario: tipos de cambio.
 5. Mercados de cereales, petrolero y ganadero.
 6. Diplomacia: Acuerdos regionales, hipótesis de conflictos, etc.
 7. Social: Delincuencia.
 8. Jurídica: Riesgo país.

La expuesta es una gama de indicadores que, según el tipo de organización, pueden ser utilizados en mayor o menor medida. Lo importante es que aquellos que se utilicen sean analizados estadísticamente para poder proyectarlos según el alcance que tenga el plan estratégico, y luego monitoreados.

En la Figura 13 se exponen algunos datos a absorber de distintas fuentes, utilizados para el plan de una empresa en concreto. Es importante en esta etapa del planeamiento estratégico tomar el tiempo necesario para definir claramente los indicadores a analizar y revisar su comportamiento en el tiempo, con el único fin de focalizar el esfuerzo de monitoreo en aquellos que realmente puedan llegar a producir un impacto concreto en la organización.

En la Tabla 2 podemos apreciar un estado de indicadores seleccionados para el estudio de prospectiva en donde pueden observarse los distintos ratios, números y porcentajes, según corresponda, estadísticos, actuales y prospectivos.

Figura 13.

Cuadro de algunos parámetros que deben considerarse a la hora de analizar el condicionamiento político

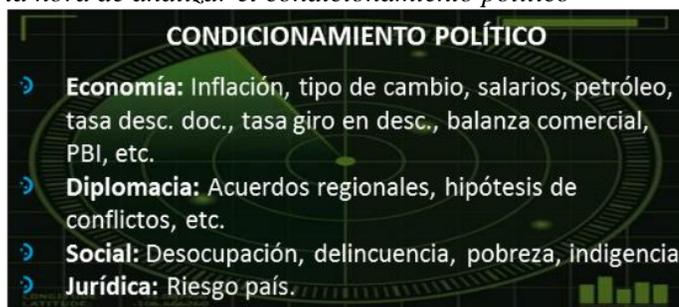


Tabla 2.

Tablero de indicadores sectoriales, de inflación, alimenticios, salariales, de la balanza comercial, del mercado de trabajo y de pobreza e indigencia proyectados.

Principales indicadores retro y prospectivos para Planificación estratégica											
Indicadores mensuales	MAPA RETROSPECTIVO					MAPA PROSPECTIVO					
	Unidad de medida	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Actividad sectorial											
Estimador mensual de actividad económica (EMAE)	var. % anual	-9,9%	10,4%	5,2%	0,5	-1,5%	-2,1%	-2,7%	-5,0%	-6,7%	
Utiliz. capacidad instalada ind. manufacturera (UCII)	%	55,7%	63,2%	66,5%	67,9	-198,5%	-283,6%	-370,8%	-676,2%	-916,1%	
Índice de producción industrial (IPI) manufacturero	var. % anual	-7,5%	15,6%	4,4%	-3,1	4,5%	6,0%	8,0%	15,0%	21,0%	
Ind. sintético actividad de la construcción (ISAC)	var. % anual	-19,5%	30,9%	3,5%	-1,3%	4,6%	7,0%	9,0%	16,0%	21,0%	
* Venta autoservicios mayoristas	millones \$	19.800,6	30.132,9	61.259,0	69.132	69.823	71.220	71.220	73.356	73.356	
	var. pr. Ctes.	39,5%	52,2%	103,3%	12,9%	1,0%	2,0%	2,0%	3,0%	3,0%	
Inflación											
Índice de precios al consumidor (IPC)		36,1%	50,9%	94,8%	138	98,0%	55,0%	35,0%	25,0%	15,0%	
Alimentos y bebidas no alcohólicas	var. % i.a. dic.	42,1%	50,3%	95,0%	150	96,0%	46,0%	30,0%	26,0%	14,0%	
IPC núcleo		39,4%	54,9%	90,6%	142,9%	91,0%	40,0%	25,0%	10,0%	6,0%	
Índice del costo de la construcción (ICC)	var. % i.a. dic.	43,7%	48,9%	92,8%	161,0%	92,0%	43,0%	27,0%	13,0%	8,0%	
Índice de precios internos al por mayor (IPIIM)	var. % i.a. dic.	35,4%	51,3%	94,8%	170,0%	94,0%	44,0%	26,0%	11,0%	9,0%	
Índice de precios básicos del productor (IPP)	var. % i.a. dic.	40,3%	50,0%	98,2%	172,5%	98,0%	48,0%	29,0%	16,0%	11,0%	
Srio											
Índice de salarios	var. % i.a. dic.	40,9%	33,0%	53,4%	156,0%	95,0%	45,0%	29,0%	15,0%	10,0%	
Registrados privados	var. % i.a. dic.	44,3%	34,4%	55,3%	159,0%	93,0%	43,0%	28,0%	15,0%	10,0%	
Balanza comercial											
Exportaciones FOB	millones US\$	54.884	77.935	88.445	86.000	94.600	101.222	116.405	122.226	134.448	
	var. % anual	-15,7%	42,0%	13,5%	-2,8%	10,0%	7,0%	15,0%	5,0%	10,0%	
Importaciones CIF	millones US\$	42.354	63.185	81.522	80.000	85.600	91.592	95.256	96.208	110.639	
	var. % anual	-13,8%	49,2%	29,0%	-1,9%	7,0%	7,0%	4,0%	1,0%	15,0%	
Saldo comercial	millones US\$	12.530	14.750	6.923	6.000	9.000	9.630	21.150	26.017	23.809	
Indicadores trimestrales											
Mercado de											
	Unidad de medida	3° trim. 21	4° trim. 21	3° trim. 22	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Tasa de actividad	% población	46,7%	46,9%	47,6%	47,6	52%	57,6%	60,5%	63,4%	66,5%	
Tasa de empleo	% población	42,9%	43,6%	56,0%	44,6	49,1%	54,0%	56,7%	59,4%	62,3%	
Tasa de desocupación	% de la PEA	8,2%	7,0%	44,2%	6,2	68,2%	75,0%	78,8%	82,5%	86,6%	

Más información en www.indec.gov.ar

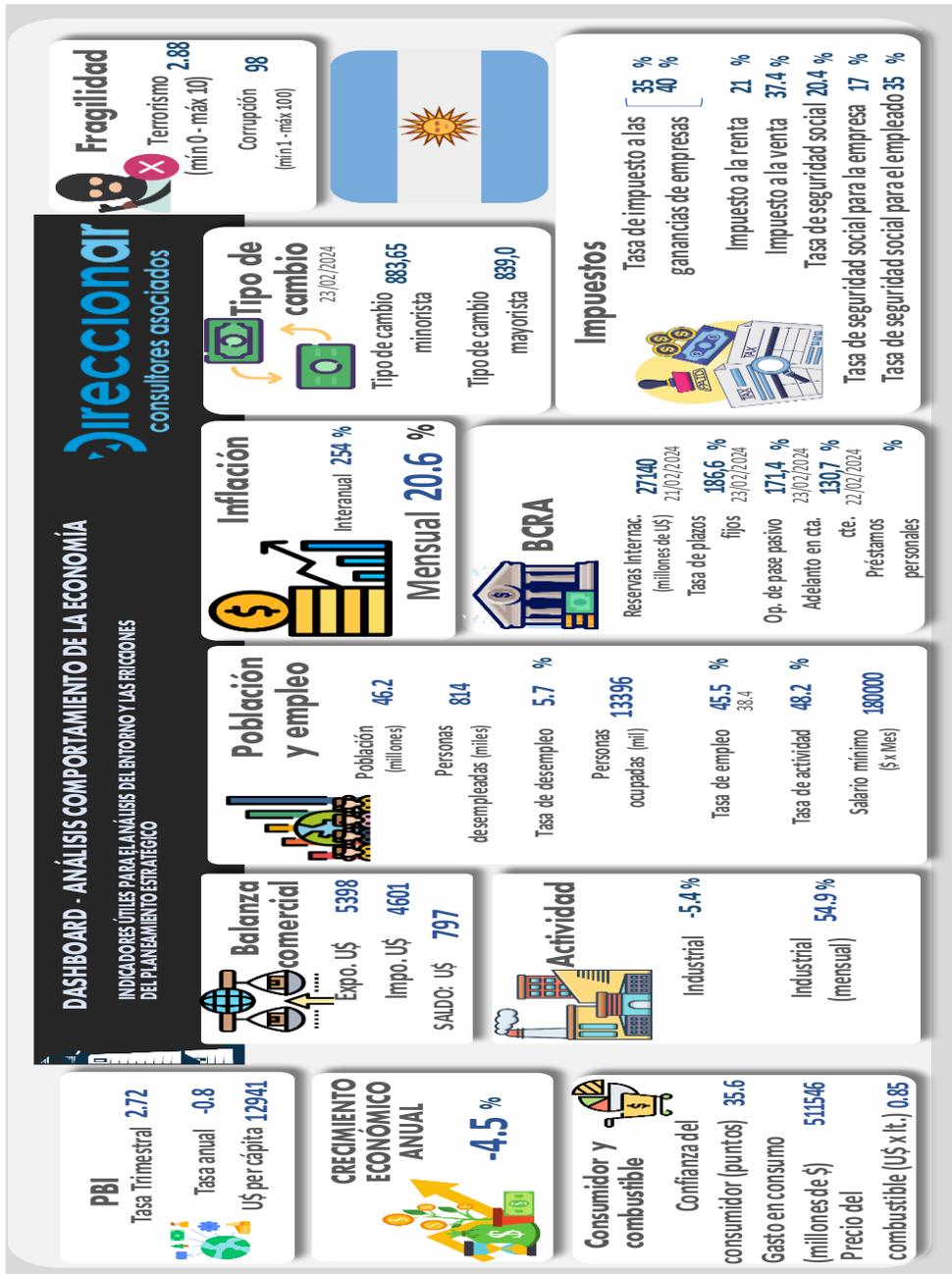
Fuente: Información prospectiva Dirección S.R.L.

Estrategia organizacional

Por último, en la Figura 14 podemos observar un dashboard que reporta los indicadores reales seleccionados en el ámbito de inteligencia para una organización determinada.

Figura 14.

Dashboard de análisis de comportamiento real de la economía y la fragilidad para comparar con el escenario planteado en un plan estratégico



Fuente: Direccionar S.R.L.

5.

LAS FRICCIONES

Concepto

Son una serie de restricciones que se hacen visibles o presentes por distintos motivos y que tienen que ver, fundamentalmente, con las restricciones que pueden presentarse en el normal desarrollo de la actividad logística.

En el pasado, plantear este tipo de análisis permitió analizar la probabilidad alta de erupciones volcánicas en Islandia, con un alto nivel de impacto en la evacuación de productos farmacéuticos por vía aérea desde Ámsterdam (Aeropuerto de Schiphol), por ejemplo, nos permitió evacuar dicho tipo de carga sensible por vía aérea, desde Italia (Fiumicino), cubriendo la distancia regional entre estos dos puntos, con una unidad de transporte por carretera, con temperatura controlada, cuando lo previsto se hizo realidad.

Componentes para el análisis

- En esta categoría encontramos:
- El condicionamiento geográfico, climático y meteorológico.
- Las crisis intergubernamentales.
- El terrorismo en todas sus formas.
- La conmoción interior.
- La crisis migratoria.
- Los conflictos de zona gris.
- La crisis del agua.
- La crisis alimentaria.
- Las pandemias.
- Problemas de adiestramiento.
- Etc.

Estos aspectos deben ser considerados tanto como factores que pueden producirse en la zona donde se encuentra ubicada nuestra organización, como en cualquier otra zona con la que se opere logísticamente o se pretenda trabajar, tanto a nivel local, como internacional.

Una muy buena fuente para tomar como referencia y, a partir de ella explorar otras para hacernos de datos, es el informe que realiza anualmente el World Economic Forum a través de una encuesta de percepción de Riesgos, que reúne conocimientos de más de 1.200 voces en todo el mundo. Incluye a expertos en riesgos, expertos temáticos del mundo académico, empresarios, gobiernos, exponentes de la comunidad internacional y de la sociedad civil. El informe también se ha nutrido de la experiencia del Foro Económico Mundial, del Global Risks Advisory, de Marsh McLennan y Zurich Grupo de Seguros¹³.

¹³ Global risk report 2023. World Economic Forum
<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

Estrategia organizacional

En los últimos años, esta encuesta arrojó las siguientes inquietudes, expuestas en la Tabla 3 según el ranking obtenido del diagnóstico. En la misma podemos apreciar que los datos preocupantes, alinean en gran medida con fricciones.

Tabla 3.

Ranking de riesgo de los últimos cinco años - Principales eventos globales definidos

ANÁLISIS DE RIESGO PRINCIPALES EVENTOS GLOBALES DEFINIDOS	Rkg	2019	2020	2021	2022	2023
	1	Armas de destrucción masiva	Desastres naturales	Enfermedades infecciosas	Fallas en mitigar el cambio climático	Crisis de costo de vida
	2	Fallas en mitigar el cambio climático	Armas de destrucción masiva	Fallas en mitigar el cambio climático	Eventos climáticos extremos	Desastres naturales eventos de clima extremos
	3	Eventos climáticos extremos	Pérdida de biodiversidad	Armas de destrucción masiva	Pérdida de biodiversidad	Confrontación geoeconómica
	4	Crisis de lagua	Eventos climáticos extremos	Pérdida de biodiversidad	Erosión de la cohesión social	Fallas en mitigar el cambio climático
	5	Desastres naturales	Crisis de lagua	Crisis de recursos naturales	Crisis de sustento económico	Erosión y polarización social

● Económico ● Geopolíticos
● Ambiental ● Social
● Tecnológicos

Fuente: World Economic Forum – Global risk report.

<https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2023/>

Tabla diseñada por Direccionar S.R.L. para planes estratégicos

Los condicionantes que se decidan analizar tanto del entorno como de las fricciones, deben ser sometidos a análisis para posicionar nuestra organización respecto de estos eventos, a nivel de riesgo. Este estudio se lleva a cabo en el ámbito de la “inteligencia”.

6.

LA INTELIGENCIA

Concepto

Podemos decir que inteligencia es una secuencia de actividades mediante las que se obtiene información que se convierte en conocimiento para poner a disposición de un determinado usuario que, a estos efectos, es el analista de planeamiento estratégico de la organización.

Las distintas actividades que realiza inteligencia deben estar focalizadas en la búsqueda, registro, análisis, evaluación, integración, comparación e interpretación de la información disponible.

Es importante dejar sentado que la unión de la inteligencia con el conocimiento de las capacidades propias, y las de las partes interesadas (proveedores, clientes, estados aliados, etc. según el tipo de organización que se trate), proporciona el fundamento del planeamiento y la ejecución de las operaciones.

“El propósito que persigue el análisis de inteligencia es el de acortar la distancia que existe entre el mundo real y el que uno imagina”

La base de la inteligencia: los datos

La actividad de inteligencia se nutre de datos que son la representación básica de atributos de elementos de la realidad que suelen aparecer como un conjunto de caracteres numéricos, alfabéticos o alfanuméricos. Estos datos van a encontrarse dentro de un documento o un sistema de información, plasmados en un soporte físico o electrónico. En la figura 15 podemos apreciar cómo se dividen los datos, según su naturaleza

Los datos, por si solos, no poseen significado alguno, motivo por el cual deben ser analizados para originar información.

Figura 15.

Tipos de datos



Estrategia organizacional

La información

Es el resultado de la reunión y procesamiento de datos, a los cuales se le añaden los siguientes condimentos:

- Contexto.
- Significado.
- Propósito.

Para que la información tenga sentido dentro de la actividad de inteligencia debe interpretarse dentro de un proceso de comunicación y para poder ser enviada y recibida, debe adoptar la forma de un documento o signo audible o visible.

El conocimiento

A los efectos de las actividades de inteligencia, el conocimiento es una estructura mental particular formada por conceptos, proposiciones y juicios, y las relaciones entre estos, que permiten a un individuo comprender la realidad. Este conocimiento surge como consecuencia de la representación y organización de las “entradas” de información que se recibe durante la interacción con el entorno físico y social. Esta es la esencia misma de la inteligencia.

Figura 16.

Los cimientos del conocimiento que alimenta a la inteligencia



El ciclo de la inteligencia

Los pasos que debemos seguir para realizar adecuadamente la inteligencia del entorno y de las fricciones son:

- La planeación.

Estrategia organizacional

- La recolección de los datos.
- El procesamiento y análisis de los datos.
- La difusión y explotación de la información, transformada en conocimiento.
- Retroalimentación.

En nuestro modelo de planeamiento estratégico, el análisis del entorno y de las fricciones comienza con la definición de los indicadores que deben ser satisfechos con datos. Una vez obtenidos estos datos se vuelcan generando información.

Una vez que los datos son cargados en el tablero (ver Tabla 4), para el caso de una organización que realiza una actividad en el sector privado, se comienza analizando a la competencia y determinando aquellos parámetros sobre los cuales voy a volcar los datos. Acto seguido se procede a ponderarlos en función del peso que tiene cada uno a la hora de satisfacer a los clientes (la suma de esa ponderación, que debe ser porcentual, debe ser igual a 100%).

Tabla 4.

Sección de un tablero de análisis del entorno correspondiente a las acciones de la competencia con la importancia que tiene cada uno

		IMPORTANCIA	
		100%	
ACCIONES DE LA COMPETENCIA	ACCIÓN DIRECTA	Calidad	15%
		Valor	15%
		Comunicación	10%
		Servicio y garantía	10%
		Cumplimiento	10%
		Atención	10%
	ACCIÓN INDIRECTA	Expansión	2%
		Experiencia	5%
		Innovación	12%
		Tecnología aplicada al producto/servicio	11%

Como podemos apreciar, el grupo de indicadores está dividido, para este caso en “acción directa” y “acción indirecta”. Esta discriminación se realiza con el fin de conocer aquellos parámetros sobre los que deben definirse estrategias que producen un impacto visible o palpable tanto en el cliente como en nuestro competidor, quien desarrollará “contramedidas” para neutralizar los atributos que se hayan desarrollado e implementado para distinguir al producto o servicio, del resto de los oferentes.

Las indirectas, por otra parte, son difíciles de percibir inicialmente, ya que se desarrollan dentro de las paredes de la organización y, una vez implementadas, producen un shock que lleva tiempo ser resuelto por los competidores.

Una vez que se realiza la tarea de definir los indicadores, se procede a valorizar de que manera cumplen las expectativas los competidores seleccionados, de 1 a 5, siendo uno la más baja calificación y 5 la

Estrategia organizacional

máxima. Luego se procede a multiplicar la puntuación definida por el porcentaje de ponderación (importancia) otorgado a cada requisito.

Acto seguido, se saca el total, de los distintos valores arrojados para definir, matemáticamente, cómo se encuentran posicionados, a criterio del área de inteligencia, esos competidores (en el caso de Pedro S.A., se encuentra bien posicionado, con 4, y en el de de Juan S.R.L., se ubica en una neutral, con 3). Una vez cumplimentado esta actividad, procedemos a calificar y valorizar, tal cual se hizo con la competencia, pero, ahora, a nuestra organización (ver Tabla 5).

Tabla 5.

Sección de un tablero de análisis del entorno correspondiente a las acciones de la competencia con la importancia que tiene cada uno y el posicionamiento ponderado, respecto de la competencia.

		IMPORTANCIA	Pedro S.A.		Juan S.R.L.		NOSOTROS		
		100%	PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR	
ACCIONES DE LA COMPETENCIA	ACCIÓN DIRECTA	Calidad	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6
		Valor	15%	4	0,6	3	0,5	4	0,6
		Comunicación	10%	5	0,5	3	0,3	3	0,3
		Servicio y garantía	10%	5	0,5	4	0,4	5	0,5
		Cumplimiento	10%	4	0,4	4	0,4	5	0,5
		Atención	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	ACCIÓN INDIRECTA	Expansión	2%	5	0,1	2	0,0	2	0,0
		Experiencia	5%	5	0,3	3	0,2	3	0,2
		Innovación	12%	5	0,6	2	0,2	3	0,4
		Tecnología aplicada al producto/servicio	11%	3	0,3	2	0,2	4	0,4
POSICIONAMIENTO:			4		3		4		

Es de destacar que nuestro puntaje debe provenir de una encuesta de carácter “direccionada” que se haya realizado a los clientes, considerando se califiquen los indicadores (conceptos) mencionados (en este caso: calidad, valor, comunicación, servicio y garantías, cumplimiento, atención, expansión, experiencia, innovación y tecnología aplicada a producto/servicio).

El valor arrojado en este caso 4 es útil no solo para saber en qué posición nos encontramos respecto de la competencia, sino también para establecer estrategias que nos permitan, en el caso de Pedro S.A, desplazarlo, y a su vez, definir otras para que, en el caso de Juan S.R.L. eviten que nos supere.

Para ello, es importante tomar esta lógica: en aquellos parámetros en donde la puntuación sea 3 o menor a este valor (2 o 1), debemos establecer acciones concretas a seguir que, en el campo de la “estrategia operacional” se transformarán en objetivos.

Resulta de gran utilidad, cuando los puntajes son bajos (de 1 a 3), poder establecer qué necesidad concreta tenemos para que mejore la performance de nuestra calificación (posicionamiento) respecto del resto de los operadores. En este modelo, los criterios de necesidad están representados por:

Estrategia organizacional

- La estrategia (E).
- El factor humano (F).
- Los recursos (R).
- Los procesos (P).
- Las herramientas (H).

En el primer caso, responde a que no se estableció un objetivo para evitar una mala calificación por parte de los clientes o el objetivo pudo no haber sido bien planteado, o si lo fue, pero mal asignada/s una o varias estrategias.

Cuando el déficit viene dado por el factor humano puede responder a falta de personal en cantidad, capacitación o alineación respecto del resto de la comunidad.

En cuanto a los recursos, puede responder a la falta de ellos, su obsolescencia, falta de mantenimiento u otras fallas. Aquí se incorporan también la falta de recursos financieros.

Los procesos, cuando resultan ser deficitarios, pueden deberse a que estén conformados por procedimientos no actualizados, excesivas actividades que no generan valor, muchas demoras entre las actividades, falta de controles de calidad, etc.

Por último, las herramientas este concepto es utilizado, en este modelo, para cubrir falencias de comunicación, básicamente de sistemas de ERP, CRM, BPMS, etc.

Volviendo al modelo, una vez seleccionada la inicial que identifica el tipo de déficit, se describe, a continuación, la acción a implementar para mitigar riesgos (ver Tabla 6).

Tabla 6.

Sección de un tablero de análisis del entorno correspondiente a las acciones de la competencia con la importancia que tiene cada uno y el posicionamiento ponderado, respecto de la competencia, déficit detectado y acciones a tomar para minimizar riesgo.

Análisis del entorno		IMPORTANCIA	Pedro S.A.		Juan S.R.L.		NOSOTROS			ACCIONES A TOMAR PARA MINIMIZAR RIESGOS (<= 3 PUNTOS)	
		100%	PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR	PUNTOS	VALOR	Déficit		
ACCIONES DE LA COMPETENCIA	ACCIÓN DIRECTA	Calidad	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6		
		Valor	15%	4	0,6	3	0,5	4	0,6		
		Comunicación	10%	5	0,5	3	0,3	3	0,3	E	Armar un plan de comunicaciones y ventas.
		Servicio y garantía	10%	5	0,5	4	0,4	5	0,5		
		Cumplimiento	10%	4	0,4	4	0,4	5	0,5		
	Atención	10%	4	0,4	4	0,4	3	0,3	E-R	Desarrollar e implementar un plan de capacitación puntos	
	ACCIÓN INDIRECTA	Expansión	2%	5	0,1	2	0,0	2	0,0	E	Diseñar estrategias de expansión propia o por alianzas
		Experiencia	5%	5	0,3	3	0,2	3	0,2	E	Volcar experiencia en documentos (ordenamiento) y exposición pública en medios.
		Innovación	12%	5	0,6	2	0,2	3	0,4	E	Desarrollar un sistema y un Centro de Servicios Integrado
		Tecnología aplicada al producto/servicio	11%	3	0,3	2	0,2	4	0,4		
POSICIONAMIENTO:					4		3		4		

Misma actividad requieren los otros condicionantes e indicadores que se hayan definido analizar tanto en entorno como en las fricciones.

Estrategia organizacional

A continuación, se exhiben los tableros de análisis del entorno y de las fricciones (ver tablas 6 y 7).

Tabla 7.

Tablero de análisis del entorno

		Ejercicio (año proyectado):					1°	2°	3°	4°	5°		
CONDICIONAMIENTO POLÍTICO	ECONOMÍA	Inflación (%):	50%	30%	25%	15%	10%	3	Trabajar en negociar volúmenes y promociones.				
		Tipo de cambio:	125	130	125	110	80	4					
		Incremento de salarios (%):	50%	30%	25%	15%	10%	3	Trabajar en negociar volúmenes y promociones.				
		Incremento jubilaciones	50%	30%	25%	15%	10%	4					
		Tasa pasiva (%):	33%	32%	30%	25%	18%	4					
		Tasa activa (%):	103%	60%	50%	35%	28%	4					
		Acuerdos Regionales: Ver avance de MERCOSUR y acuerdo con la UE.						4					
		DIPLOMACIA	Hipótesis de Conflicto: Asimetría en relación de países según ideología.						4				
		SOCIAL	Desocupación (%):	10%	9%	8%	7%	6%	4				
			Pobreza (%)	40%	35%	30%	28%	25%	4				
Delincuencia (c/100.000 hab.)	2500		2200	1900	1800	1700	4						
Riesgo país P.B:	1600		1200	800	700	200	3						
RESTRICCIONES POLÍTICAS	JURÍDICA						2						
	Mayor cantidad de controles fiscales.						2						
	Mayor cantidad de controles sanitarios (Bromatología).						2						
	Corrupción en el sector público.						3						
	Excesivos gastos de exportación e importación (terminales, despachante, intervenciones, etc.).						2						
	Control de precios.						1						
	Falta de abastecimiento.						1						
							3						

Tabla 8.
Tablero de análisis de las fricciones

Análisis de las fricciones		Deficit	ACCIONES A TOMAR PARA MINIMIZAR RIESGOS (<= 3 PUNTOS)
		Mi ubicación	
Condición geográfica:	Ubicación geográfica desfavorable que encarece el costo de fletes.	3	Diseñar procesos eficientes y negociación por volumen con agentes de carga, para fijar tarifas flat, en el caso que se realicen operaciones frecuentes de exportación.
	Mayor actividad en volcanes de Islandia por derretimiento de glaciares.	5	
Condición meteorológica:	Monzones en verano: India, Bangladesh, Sureste asiático y, en menor medida, del norte de Oceanía, Golfo de Guinea y Madagascar.	5	
	Huracanes y Tifones a partir de Septiembre en la zona del golfo de	5	
	Mayor cantidad de sequías en los veranos que provocan incendios forestales que castigan a zonas urbanas.	5	
	Probabilidad de terremotos en zona del pacifico en LATAM.	5	
Lógica:	Flotas de camiones con faltante de mantenimiento.	3	Realizar auditoría de transporte (compras y entregas a domicilio).
	Cortes en rutas y autopistas por manifestaciones.	2	Planificar las compras y entregas considerando cortes del día.
	Posibles cortes en rutas trazadas de distribución por inundaciones.	4	
	Documentación actualizada del transportista.	3	Realizar auditoría de transporte y solicitar doc. al transportista.
Adiestramiento	Falta de capacitación del personal alienada con las estrategias.	4	
	Falta de capacitación de socios estratégicos.	3	Invitar a capacitaciones sobre los procesos que involucran a
	Notable esfuerzo por tracción hacia la mejora continua	3	Realizar capacitaciones constantes y auditorías a los
		4	

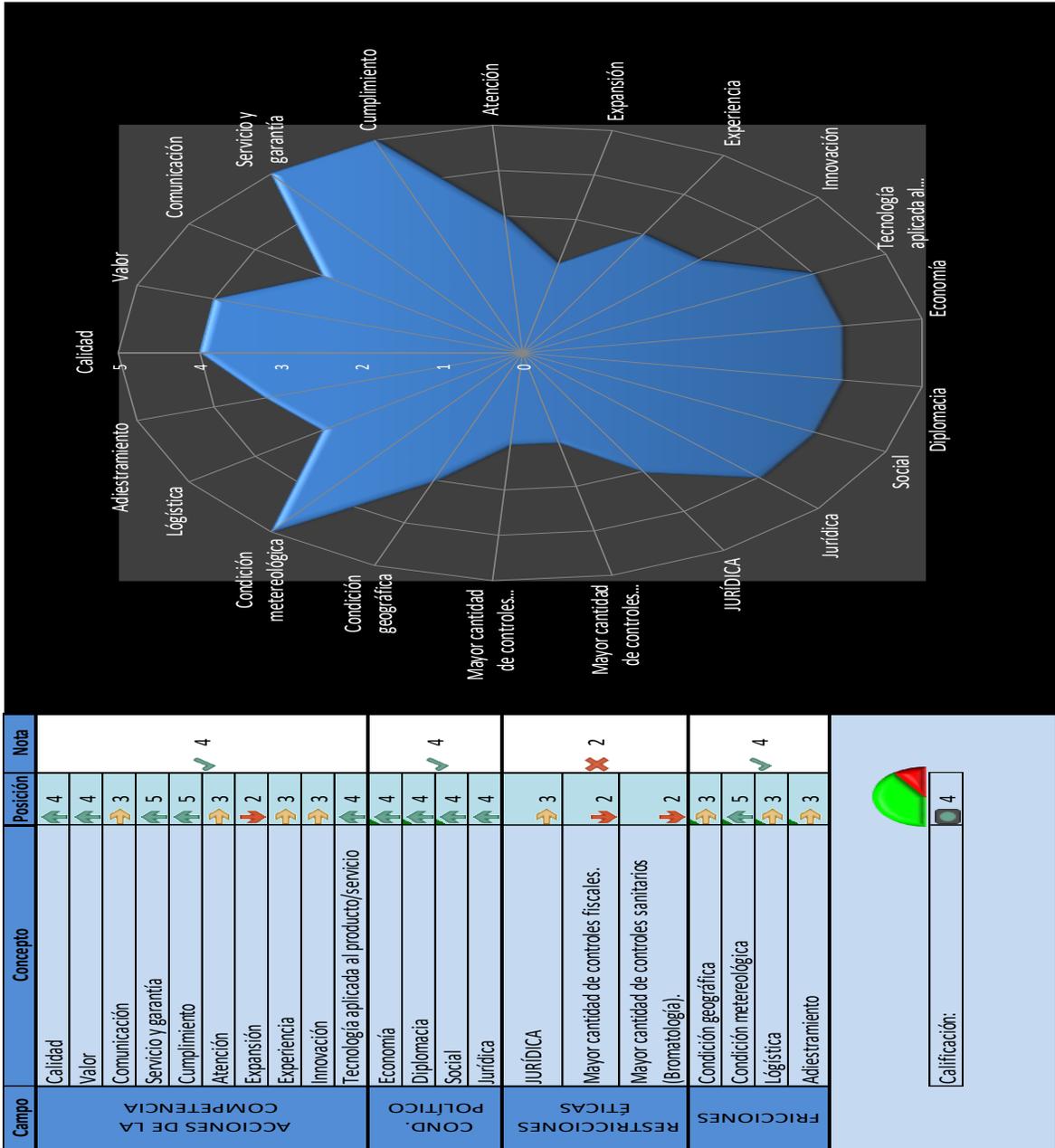
FRICCIONES

Estrategia organizacional

Generalmente, a la hora de presentar este tablero a los que rigen el destino de la organización y deben administrar las voluntades de los integrantes de la misma, el analista de inteligencia exhibe un resumen de este estudio y retiene los tableros correspondientes al análisis del entorno y de las fricciones para poder explicar cualquier indicador que requiera mayor detalle. En el modelo de Campos de Fuerza Armonizados, el resumen empleado es el representado en la Figura 17.

Figura 17.

Cuadro resumen de los tableros de análisis del entorno y de las fricciones



Estrategia organizacional

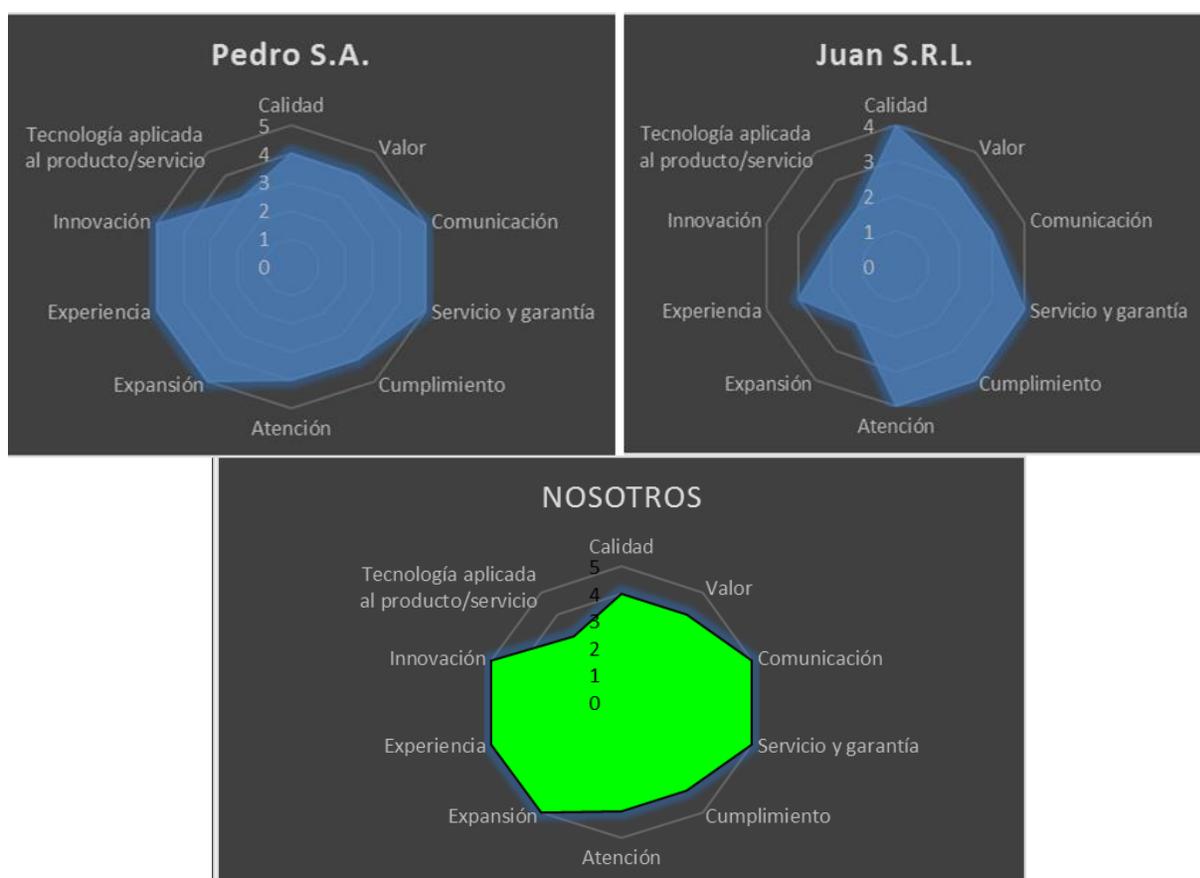
Como podemos observar en cada uno de los tableros, sobre el pie de los mismos, se encuentra una calificación, y en el consolidado en número que arrojó cada aspecto a analizar denominado posición y la nota que responde al promedio de los valores anteriormente mencionados.

Al pie del gráfico se calcula el promedio de las notas (en este caso redondeado). En este caso dio cuatro (4), lo que resulta ser un escenario favorable para avanzar en los objetivos. En este tipo de análisis de inteligencia, cuando la calificación es 1 o 2, resulta saludable reagrupar los recursos y formar al factor humano para esperar mejores vientos.

Si la calificación es 3, la organización, adicionalmente, debe evaluar el resultado de su posicionamiento respecto de sus competidores y establecer objetivos para mantener la demanda, desplegar maniobras de acción indirecta sobre el mejor posicionado (Pedro S.R.L.) o directas para evitar que escale el que nos sigue (Juan S.R.L.).

Figura 18.

Gráficos comparativos de posicionamiento en el mercado.



Si da 4 o mejor aún 5, no debemos temer equivocarnos, sino dejar de avanzar.



NOTA: No olvide que las observaciones que haya planteado como consecuencia de los déficits hallados en los distintos tableros, deben generar objetivos concretos con sus correspondientes estrategias.

Estrategia organizacional

Por último, con el ánimo de balancear las fuerzas que intervienen en el negocio definido por las organizaciones, resulta una práctica necesaria que, en el área de inteligencia, se realicen encuestas, con la participación de las áreas de ventas (encuesta externa) y de compras (encuesta interna), en donde se busque evaluar cómo, nuestra demanda, califica determinados estándares de servicio. De igual manera, debemos hacer con nuestros proveedores, en este caso, pidiéndole a compras y a los sectores que, por sus funciones, tienen contacto con ellos, para que los evalúen, considerando los mismos estándares que de ellos, deberíamos esperar.

Estas encuestas, al tomar indicadores predefinidos, son de carácter directo, ya que no pedimos opinión abierta alguna.

Ahora bien, supongamos que ponemos a consideración los siguientes aspectos:

- Calidad.
- Valor.
- Comunicación.
- Servicio y garantía.
- Compromiso.
- Confianza.
- Credibilidad.
- Cumplimiento.
- Atención.

Y obtenemos, de nuestros clientes, las siguientes calificaciones, una vez tabuladas las respuestas (VER TABLA 9):

Tabla 9.

Resultado de la encuesta a clientes.

Título	Definición	¿Cómo estamos?	Déficit	ACCIONES A TOMAR PARA MINIMIZAR RIESGOS (<= 3 PUNTOS)
Calidad	Cumplimiento de requisitos del cliente, repetibles.	 3	E	Armar un CACD con actividades concretas para seguimiento en Comité
Valor	Precio y condición de venta.	 3	E	Armar un CACD con actividades concretas para seguimiento en Comité
Comunicación	Interrelación clara, precisa, frecuente y equilibrada.	 4		
Servicio	Prestación en tiempo y forma.	 3	E	Armar un CACD con actividades concretas para seguimiento en Comité
Compromiso	Identificarse con las necesidades del cliente.	 3	E	Armar un CACD con actividades concretas para seguimiento en Comité
Confianza	Descansar en que el producto y/o servicio no fallarán.	 3	E	Armar un CACD con actividades concretas para seguimiento en Comité
Credibilidad	Trayectoria positiva en el mercado y/o en su trabajo.	 3	E	Armar un CACD con actividades concretas para seguimiento en Comité
Cumplimiento	Finalizar el trabajo encomendado en el tiempo predefinido.	 4		
Atención	Capacidad de respuesta veloz y adecuada.	 4		

Estrategia organizacional

Y que, la encuesta interna, la evaluación de los proveedores arroja las siguientes notas (ver Tabla 10):

Tabla 10.

Resultado de la encuesta a clientes.

Título	Definición	¿Cómo están?	Déficit	ACCIONES A TOMAR PARA MINIMIZAR RIESGOS (<= 3 PUNTOS)
Calidad	Cumplimiento de requisitos del cliente, repetibles.	 2	E-P-F	Establecer requisitos y analizar estándares de servicios aplicados por los proveedores que permitan establecer indicadores de gestión.
Valor	Precio y condición de pago.	 3		
Comunicación	Interrelación clara, precisa, frecuente y equilibrada.	 3	E-P-F	Diseñar con los proveedores un esquema de informes/reportes. Comunicar a cada proveedor su comportamiento.
Servicio y garantía	Servicio y garantía acorde con lo acordado con el cliente.	 2	E-P-F	Establecer requisitos y analizar estándares de servicios aplicados por los proveedores que permitan establecer indicadores de gestión.
Compromiso	Identificarse con las necesidades del cliente.	 3	E-P-F	Mediante el establecimiento de requisitos y medición del comportamiento, más el esquema de reportes y comunicación, se naturalizará el compromiso.
Confianza	Descansar en que el producto y/o servicio no fallarán.	 2	E-P-F	Mediante el establecimiento de requisitos y medición del comportamiento, más el esquema de reportes y comunicación, se naturalizará el
Credibilidad	Trayectoria positiva en el mercado y/o en su trabajo.	 3	E-P-F	Construir la credibilidad a través de las herramientas planteadas en los puntos anteriores.
Cumplimiento	Finalizar el trabajo encomendado en el tiempo predefinido.	 2	E-P-F	Mediante el establecimiento de requisitos y medición del comportamiento, más el esquema de reportes y comunicación, se mejorará el cumplimiento.
Atención	Capacidad de respuesta veloz y adecuada.	 2	E-P-F	En algunos casos se da este requisito. No es lo habitual.

En ambas tablas cuando la calificación es 3 (tres) o menor a este valor debe indicarse el tipo de déficit que presenta la desviación planteada y acciones concretas a tomar para subsanarlas.

¿Por qué este modelo propone este tipo de encuestas a nivel de inteligencia?

No cabe duda que si nuestros clientes están satisfechos con nuestros productos y/o servicios, y, por otra parte, tenemos problemas con los abastecimientos, ¿Quién pone la diferencia entre estos niveles de servicio?

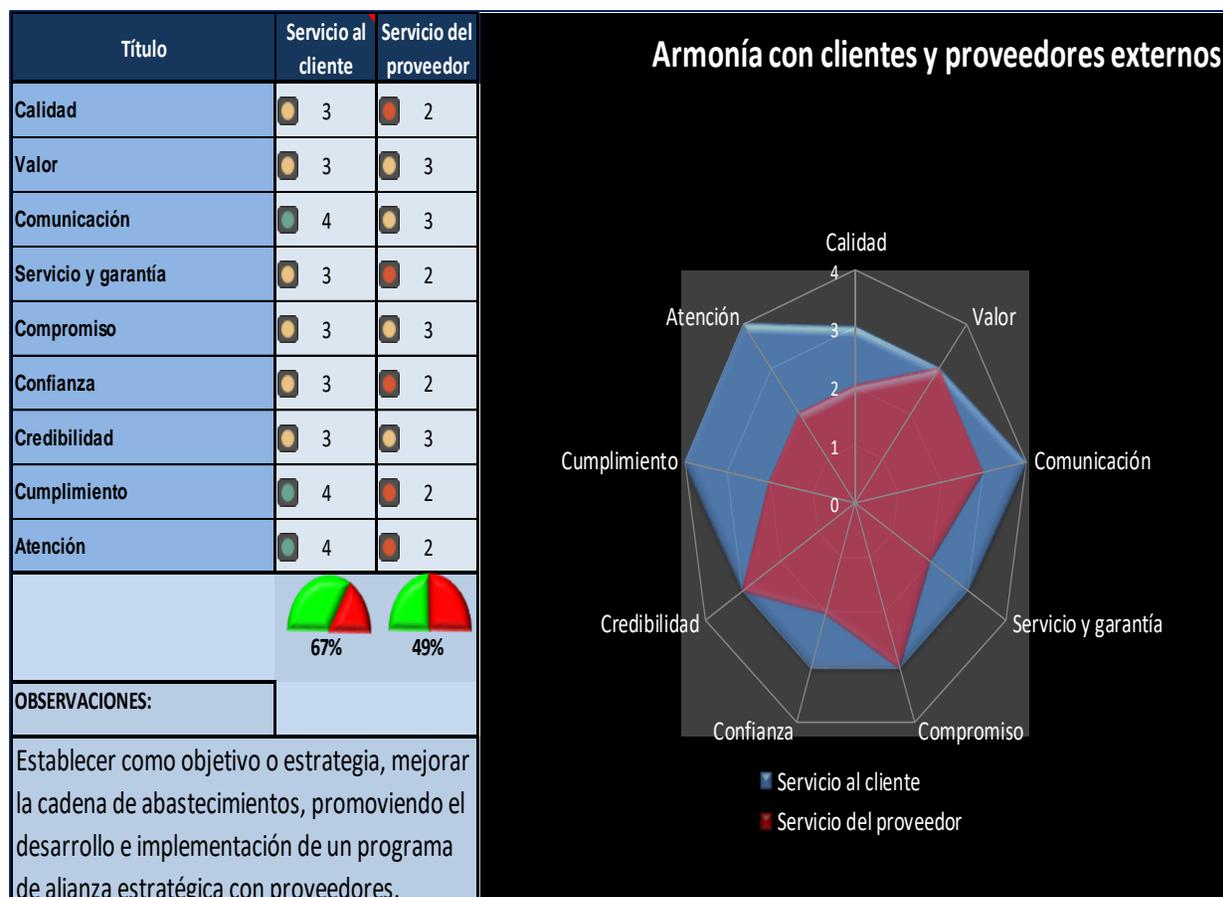
No cabe ninguna duda que quienes nos encontramos dentro de la organización (ver figura 19).

Veamos un caso concreto y real, ahora, poniendo ambas tablas en un plano para comparar:

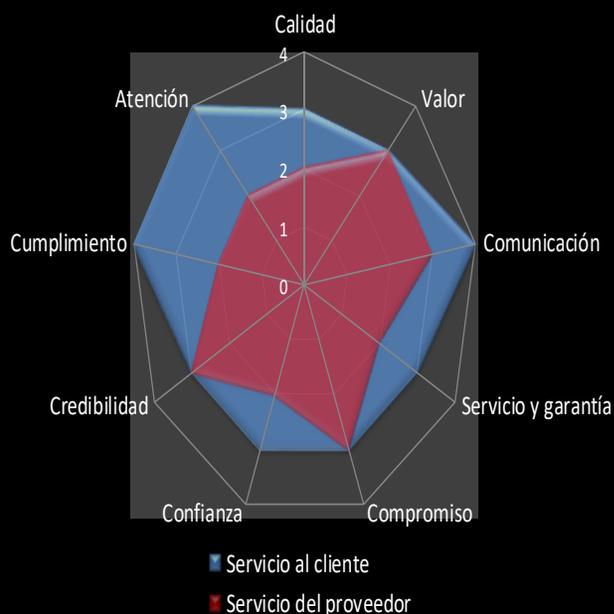
Estrategia organizacional

Figura 19.

Plano comparativo entre estándares de campos de fuerza (clientes vs. proveedores)



Armonía con clientes y proveedores externos



Más allá de las acciones expuestas en cada desviación surgida de las distintas encuestas, a nivel de inteligencia, cuando compara ambos resultados, de existir diferencias notables como en este caso, define se desarrolle e implemente un programa de alianza estratégica con proveedores.

De eso se trata todo este modelo, de armonizar los campos de fuerza poniéndolos en balance permanente.

Trazando las dimensiones del Plan Estratégico de Campos de Fuerza Armonizados

Esta metodología, para que pueda sobrevivir a la falta de alineación en el tiempo, y resulte útil para distintos tipos de organización, observa y respeta la necesidad de coexistencia de tres niveles estratégicos, a saber:

- **Estrategia de la órbita política.**
- **Estrategia de la órbita operacional.**
- **Estrategia de la órbita táctica.**

Estrategia organizacional

En este modelo, cada individuo participa en cada nivel de las estrategias mencionadas de manera directa, aunque en función de su jerarquía o rol que desempeña dentro de la organización y de forma colaborativa cuando deben interrelacionarse buscando analizar, diseñar, desarrollar e implementar requisitos, estándares de servicio o soluciones concretas que hacen al motivo principal por el cual se encuentran en ellas.

En cada nivel estratégico un mismo tema que requiere atención, será tratado de distinta forma. Por ejemplo, en el plano de la estrategia política, se resuelven “conflictos”, en la órbita de la estrategia operacional “problemas” y la estrategia táctica las “fallas” que emanan de la ejecución de las tareas.

Este modo de resolver temas lleva al estratega político a esforzarse por “comprender al hombre”, mientras que los operacionales deben “entender al hombre y el funcionamiento de las cosas” y el táctico debe “saber hacer las cosas”. Esto es así dado que el político ejerce sus funciones y decisiones en ambientes “incierto”, las decisiones las articula dialécticamente para que el operacional las reciba como “verosímiles” (parezcan creíbles) y el táctico las asuma como certeras.

Al buscar enmarcar decisiones en escenarios cambiantes, las variables sobre las que se apoya el político son “intangibles” y es a través de la inteligencia que buscará bajar la incertidumbre al resto de la comunidad reconfigurando lo “intangible” como “tangible” para el operacional y este a último, a su vez, “concreto” para el táctico.

Estos tres niveles también impulsan a cada estrategia que deba asumir roles determinados dentro de cada uno, a desarrollar y transferir sus conocimientos de distinta manera: en el caso de los políticos, con características y motivadores “ideológicos”, los operacionales guiados por “la experiencia” y los tácticos por “la técnica”.

Esto implica que las acciones clave del estratega político se circunscriben a la difusión de directivas que estarán orientadas al futuro y a la cultura organizacional pretendidos, la forma general en que se lograrán construirlos, y los valores necesarios que se necesitan para no claudicar en el intento.

En el caso del estratega operacional, su desempeño estará focalizado en el diseño de la organización y todos aquellos programas que permitan definir y sostener los objetivos y sus correspondientes estrategias, configurados a partir de la interpretación de la voluntad manifiesta emanada de la instancia superior.

El estratega táctico, por su parte, tendrá sus competencias en la aplicación directa del conocimiento de las estrategias, y la forma en que realizará las tareas para alcanzarlas y satisfacer los “requisitos” del nivel operacional.

Como pudimos observar, cada uno de los niveles indicados gestionan a través de distintos enfoques, dado que la naturaleza de los problemas que cada uno de ellos debe resolver son esencialmente diferentes.

Es por lo expuesto que de la órbita política derivarán pautas y directivas generales, de la operacional, decisiones plasmadas en planes y de la táctica, el despliegue de órdenes e instrucciones.

En la Figura 20 se exponen, para cada uno de los niveles de la estrategia, la jerarquía funcional que deben asumirlos y el tipo de actividad primaria o general que deben resolver.

Estrategia organizacional

Figura 20.

Ámbito de competencia de cada uno de los niveles estratégicos del planeamiento estratégico de campos de fuerza armonizados



7.

ESTRATEGIA POLÍTICA

Concepto

La estrategia política es el ápice de cualquier organización; es el ámbito donde se diseñan y comunican mensajes generales carentes de exactitud, aunque de un contenido tan fuerte y emocional como para alinear a la comunidad que debe administrar, detrás de esos conceptos. Los mismos tienen su propia jerarquía, en función de la materialidad que transmiten y se dividen en quimera, acuerdo de voluntades y valores. Estos tres componentes de la estrategia política son los que dan formato a la cultura de la organización que quedará definida dentro de un manual denominado código de conducta social (la constitución de la organización).

Dicho esto, llegó el momento de referirnos a la política. Esta palabra proviene del latín “Polis” que, en la antigua Grecia, significaba la comunidad que se administra por sí misma. Esta polis estaba conformada generalmente por una agrupación urbana y el territorio circundante. Este concepto puesto en acción implicaba llevar a cabo una noble actividad que tuviera su fundamento en la búsqueda:

- Del diálogo.
- El consenso.
- El acuerdo.
- El desarrollo.
- El debate de ideas.
- La alineación de intereses.

La política estratégica es tan importante que debe ser gestionada por personas con la calidad humana suficiente que evite en todo momento la división en una comunidad. Por lo expuesto, debemos considerar que la carencia de políticas adecuadas son las que ha ocasionado a lo largo de la historia, en el ámbito intergubernamental, conflictos diplomáticos, económicos, bélicos y, dentro de un país, golpes de estado, revoluciones y luchas por la prevalencia étnica.

Es por ello que la buena práctica de la estrategia política debe derivar en soluciones conceptuales para que puedan luego ser diagramadas y llevadas a la práctica con el único fin de satisfacer a la comunidad. Esta dimensión debe trabajar en establecer, por ejemplo:

- Estrategias políticas ambientales.
- Estrategias políticas económicas.
- Estrategias políticas educativas.
- Estrategias políticas sociales.
- Estrategias políticas culturales.
- Estrategias políticas productivas.
- Etc.

¿Quién debería definir la estrategia política?

La estrategia política debería ser asumida por los fundadores de las organizaciones para amarrar la tradición y la cultura que regirá las relaciones entre los miembros que la componen, y entre estos y la comunidad donde la entidad se desempeña.

Estrategia organizacional

Como manifestara anteriormente, el quehacer cotidiano generalmente no permite que quienes materializan la imaginación a través de la creatividad y luego la innovación, se hagan del tiempo suficiente para manifestar a través de trazos el sueño que los movilizó a llevar adelante sus proyectos (muchas veces de vida), la esencia o el espíritu mismo que debería servir de norte para conducir las organizaciones a lo largo del tiempo, se diluye. Cuando esto ocurre, es necesario que quien asuma el máximo nivel de la organización se nutra de los siguientes elementos que contribuirán a proyectar la voluntad política, describirla, compartirla con los colaboradores, y transmitirla a las generaciones que se vayan incorporando, a saber:

1. La quimera o visión.
2. El acuerdo de voluntades.
3. Los valores y sus contramedidas.

Está claro que estos tres pilares de la estrategia política deben manifestarse por escrito para que perdure en el tiempo, aún más allá de nuestra existencia.

La quimera (o visión, como quiera, aunque no es lo mismo)

Generalmente, cuando leemos sobre otros modelos de planeamiento estratégico, ninguno se refiere a la quimera como primer peldaño. Sin embargo, para el nuestro es importante considerar que la definición que surja de aquí debe ser tal que, el solo hecho de buscar cumplirla se constituya en algo que parezca casi imposible de alcanzar. Si somos conscientes de ello, nuestra responsabilidad dentro de la organización es tan clara que nos permitirá avanzar por este proyecto de vida con humildad sabiendo que estamos construyendo un camino hacia esa quimera y que, dependiendo de lo que nosotros seamos capaces de hacer hoy, servirá de camino a aquellos que nos sigan.

“En organizaciones exitosas el espíritu de la quimera y de la declaración de voluntades se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.”

Sería algo así como reconocer que la vida es corta. Con este pensamiento, seguramente amaneceremos agradeciendo el regalo de tener un día para vivir y, por ende, reconoceremos que cada día tiene un valor que vale la pena disfrutar.

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente del establecimiento de una quimera clara, creativa, retadora e innovadora y como vimos anteriormente, debe ser compartida con todos los integrantes y socios estratégicos que conforman o se vinculan con la comunidad (ver Figura 21). En organizaciones exitosas el espíritu de la quimera y como veremos más adelante, de la declaración de voluntades, se manifiestan en todas las actividades, procesos y gestiones.

En el transcurso de mi trabajo como consultor, me he encontrado con la misma sorpresa en casi todas las empresas que he visitado, incluso aún, en aquellas que ostentaban certificaciones internacionales filosóficas y/o de calidad.

Ni bien arribaba a la recepción, visualizaba banners, videos, fondos de pantalla que versaban sobre la “visión” y “la misión” que perseguían.

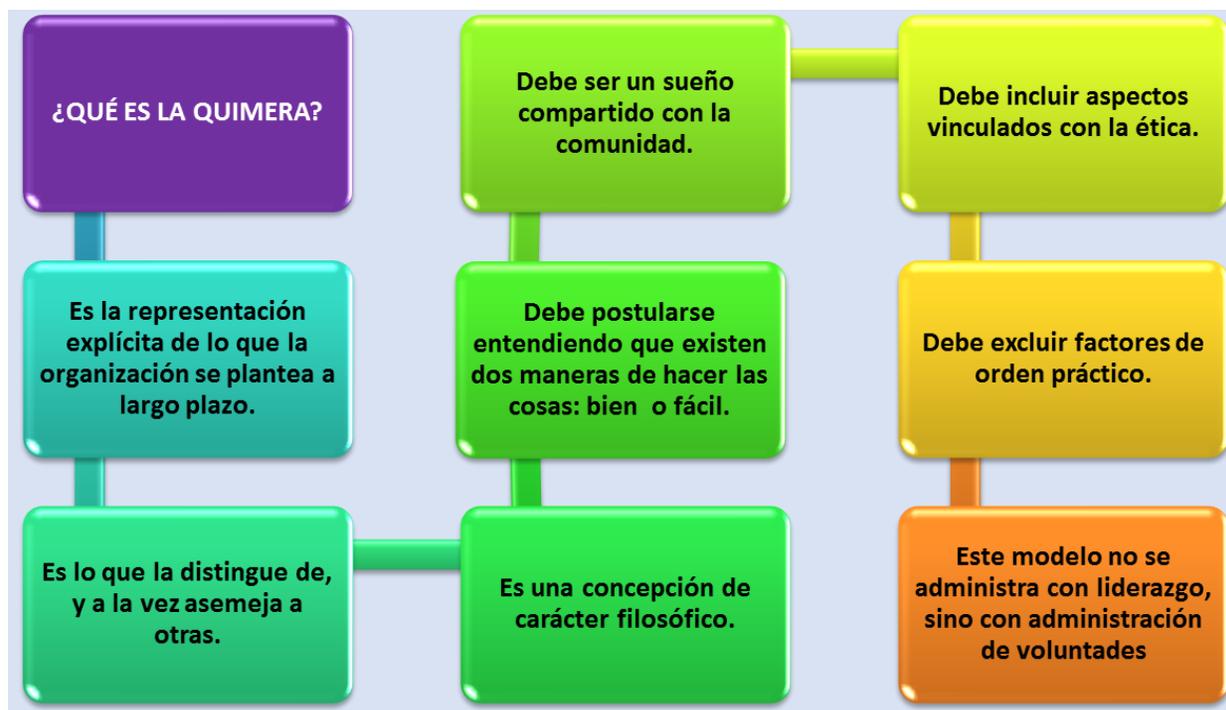
Lo asombroso era que muchos empleados, al preguntarle particularmente si podían darme, por aproximación, el contenido de las mismas, no las conocían claramente, para lo cual no tenía sentido preguntarles si se encontraban alineados con ellas y demás yerbas que iremos viendo. Esto era así, ya

Estrategia organizacional

que, más allá de estar presuntamente mal comunicadas, para lo cual me permito decir que, con tanta tecnología aplicada, no es lo mismo estar comunicados que conectados..., resultaban poco simples, muy extensas, poco motivadoras, poco retadoras y, por lo tanto, a las claras, por su complejidad en sí mismas, limitaban su propio desarrollo.

Figura 21.

Definición y constitución de una Quimera



Volviendo a la quimera, es la representación explícita de lo que la comunidad se plantea construir y honrar a largo plazo, lo que la distingue (y a la vez, la asemeja) a otras. Es una concepción de carácter “filosófica” que debe incluir aspectos vinculados a la “ética” y excluir “factores de orden práctico” para evitar acotar la quimera en el tiempo.

Es la visualización de la situación futura y deseada, que se aspira lograr en un horizonte lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. Cuando me refiero a horizonte, me refiero a aquel que mencioné en el prefacio, y que alcanzamos a divisar e identificar, aunque en la medida que avanzamos hacia él, se torna mezquino, retrocediendo en la medida que transitamos hacia él.

En este sentido, puede definirse un mensaje con vistas al futuro, focalizado en la audacia, centrado en la motivación, con sentido en un propósito, en la búsqueda inspirar a la comunidad y partes interesadas o sustentada en sus competencias exclusivas.

Veamos cada uno:

Mirar al futuro significa expresar hacia dónde va a estar focalizada la energía de la comunidad, o si es el fiel reflejo del futuro que sueña para la organización.

Estrategia organizacional

La audacia representa un sueño que trasciende lo que se piensa que es posible o la cima de la montaña hacia donde se dirigirá a la organización.

La motivación aclara la dirección en que la organización debe moverse, brinda el camino a seguir por el líder, deja claro el enfoque que debe tenerse hacia los clientes, establece la posición respecto de otras organizaciones, aclara las actividades que deberán realizarse o las capacidades a desarrollar.

El propósito brinda al equipo un sentido más amplio de los objetivos o le permite ver su quimera como una catedral a construir y no piedras que hay que acumular.

La inspiración buscará invitar y comprometer a las personas, creará una imagen vívida en el sentimiento de la gente que provocará entusiasmo y emoción o planteará el desafío que inspirará, y comprometerá a las personas involucradas.

Las competencias exclusivas, que por sí solo son más duras y pueden limitar la quimera en el tiempo se basan en su historia, en las fortalezas, las capacidades, los recursos y el factor humano o en los recursos únicamente.

¿Cómo construir una quimera de manera sencilla y contundente?

En este modelo la respuesta comienza con la construcción misma de la definición de quimera, la cual a los efectos de este modelo vamos a dividirla en dos oraciones. En la primera expresaremos qué queremos ser respecto de otros competidores, existentes o por existir, y en qué nos destacaremos.

Para comenzar a darle color a la estrategia política, el modelo nos invita a iniciar con la siguiente frase:

QUEREMOS CONSTITUIR NOS EN...

A continuación, llega el momento de aquello que nos va a destacar y guiar en el camino. A continuación, vamos a seleccionar alguno de las siguientes propuestas.

- el primer
- el mejor
- el referente
- el ejemplo
- el paradigma
- el camino a seguir
- etc.

Claro está que pueden sentirse libres de incorporar otros atributos. No obstante, hagan el esfuerzo por tratar de seleccionar una de las existentes, o la que sienta y no se encuentre en la lista.

Como estrategias políticas es bueno no explayarnos en este momento con definiciones largas y pomposas que luego caen en el olvido por no poder ser recordadas por la comunidad.

A continuación, debemos terminar la frase indicando:

¿En qué?

O

¿De/l qué?

Estrategia organizacional

Vamos a avanzar en la construcción de la quimera, con el ejemplo de dos emprendedores especializados en el desarrollo de software a medida. Avancemos a ver qué pasa:

En primer lugar, tenemos que escribir:

Queremos constituirnos en...

Luego, supongamos que los emprendedores eligen de la lista “el referente”.

Y deciden terminar la frase con “en soluciones tecnológicas a medida”

La primera oración quedaría:

Queremos constituirnos <concatenamos> en el referente <concatenamos> en soluciones tecnológicas a medida.

Nada difícil ¿No?

Ahora vamos por la construcción de la segunda oración.

En este paso de la definición, es importante analizar que característica va a acompañar las primeras líneas de la quimera. La segunda oración puede comenzar por cualquiera de los siguientes atributos:

Si buscamos construir una quimera orientada a la futurología, la oración puede comenzar con:

- Buscaremos resolver...
- Buscaremos mejorar...
- Buscaremos vencer...
- Buscaremos estar...
- Buscaremos conducir...
- Etc.

Si el camino es la audacia puede seleccionarse alguna de las siguientes frases, como siempre, sin restringir la libertad de proponer otra, a saber:

- Buscaremos trascender y legar...
- Buscaremos trascender y dejar para...
- Buscaremos trascender y ceder...
- Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos alcanzar...
- Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos llegar a...
- Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos lograr...
- Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos sentar...
- Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos establecer...

Si el mensaje es motivador, puede irse por alguna de las siguientes propuestas:

- Nuestra quimera nos moviliza a dirigir...
- Nuestra quimera nos moviliza a orientar...
- Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino a trazar...
- Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino para desafiar...
- Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino para facilitar...

Estrategia organizacional

- Nuestra quimera nos aclara el enfoque para...
- Nuestra quimera nos aclara el enfoque para desarrollar...
- Nuestra quimera nos aclara el enfoque para dar soporte...
- Nuestra quimera nos aclara el enfoque para ayudar...
- Nuestra quimera nos permite posicionar...
- Nuestra quimera nos permite identificar...
- Nuestra quimera deja sentada las actividades para analizar...
- Nuestra quimera deja sentada las actividades para desarrollar...
- Nuestra quimera deja sentada las actividades para compartir...
- Nuestra quimera deja sentada las capacidades para formar...
- Nuestra quimera deja sentada las capacidades para instruir...
- Nuestra quimera deja sentada las capacidades para asistir...
- Nuestra quimera nos orienta para construir...
- Nuestra quimera nos orienta para aportar...
- Nuestra quimera nos orienta para compartir...
- Nuestra quimera nos orienta para idear...
- Nuestra quimera nos orienta para integrar...
- Nuestra quimera nos orienta para comunicar...
- Su seguimiento nos llevará a construir...
- Su seguimiento nos llevará a compartir...
- Su seguimiento nos llevará a idear...
- Su seguimiento nos llevará a integrar...
- Su seguimiento nos llevará a comunicar...
- Nuestra quimera creará una imagen vívida que permitirá compartir...
- Nuestra quimera creará una imagen vívida que permitirá comprometer...
- Nuestra quimera creará una imagen vívida que permitirá resolver...
- Nuestra quimera creará una imagen vívida que permitirá vencer...
- Nuestra quimera plantea un desafío para...

El propósito invita a escribir lo siguiente (sin condicionar):

- Nuestro futuro será forjado por el estímulo de la imaginación...
- Nuestro futuro será forjado por el estímulo del entusiasmo...
- Nuestro futuro será forjado por el estímulo a desafiar los paradigmas...

Por último, si su comunidad buscará apoyarse en sus competencias exclusivas, algunos ejemplos que proponemos son:

- Nuestra quimera se basa en aprovechar nuestras fortalezas...
- Nuestra quimera se basa en aprovechar los recursos y el factor humano...
- Nuestra quimera se basa en aprovechar nuestra tradición...
- Nuestra quimera se basa en aprovechar las capacidades diferenciadas...
- Nuestra quimera se basa en aprovechar sumar a partir de las diferencias...

Estrategia organizacional

Volviendo a nuestros emprendedores en desarrollo de software que están ansiosos por terminar su quimera...

El segundo renglón debe comenzar con:

Para ello...

Y a continuación desplegar el criterio seleccionado. En este caso, los entusiastas optaron por un criterio vinculado a la futurología, fueron por “buscaremos resolver”.

A continuación de ese atributo, tendrán que cerrar la frase quedando como cierre, aquello que buscarán satisfacer con ese atributo; supongamos: “cualquier desafío que proponga la tecnología aplicada a la robótica”.

Veamos cómo queda la segunda oración:

Para ello <concatenamos> buscaremos resolver <concatenamos> cualquier desafío que proponga la tecnología aplicada a la robótica.

Ahora concatenemos las dos oraciones y ¡¡¡ilisto!!! Nuestros emprendedores tienen su quimera. Veamos cómo queda

Queremos constituirnos en el referente en soluciones tecnológicas a medida.

<concatenamos>

Para ello buscaremos resolver cualquier desafío que proponga la tecnología aplicada a la robótica.

En la Tabla 11 podemos visualizar una matriz que contiene los criterios indicados previamente, dispuestos para ser seleccionados en un modelo desarrollado en Excel para una gran empresa.

Estrategia organizacional

Tabla 11

Matriz de criterios según el enfoque que quieran darle los estrategas políticos a su quimera.

CARACTERÍSTICA	FUTUROLOGÍA	AUDACIA	MOTIVACIÓN	INSPIRACIÓN	EXCLUSIVIDAD
FUTUROLOGÍA	Buscaremos resolver	Buscaremos trascender y llegar	Nuestra quimera nos moviliza a indicar	Nuestro futuro será forjado por el estímulo de la imaginación	Nuestra quimera se basa en aprovechar nuestras fortalezas
AUDACIA	Buscaremos mejorar	Buscaremos trascender y dejar para	Nuestra quimera nos moviliza a dirigir	Nuestro futuro será forjado por el estímulo del entusiasmo	Nuestra quimera se basa en aprovechar los recursos y el factor humano
MOTIVACIÓN	Buscaremos vencer	Buscaremos trascender y ceder	Nuestra quimera nos moviliza a orientar	Nuestro futuro será forjado por el estímulo a desafiar los paradigmas	Nuestra quimera se basa en aprovechar nuestra tradición
PROPÓSITO	Buscaremos estar	Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos alcanzar	Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino a trazar		Nuestra quimera se basa en aprovechar las capacidades diferenciadas
INSPIRACIÓN	Buscaremos conducir	Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos llegar a	Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino para vencer		Nuestra quimera se basa en aprovechar sumar a partir de las diferencias
EXCLUSIVIDAD		Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos lograr	Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino para desafiar		Nuestra quimera se basa en aprovechar nuestra preocupación por la calidad
		Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos sentar	Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino para contener		
		Nuestra quimera representa la cima de la montaña, para lo cual buscaremos establecer	Nuestra quimera nos brinda, a quienes conducimos, el camino para facilitar		

Estrategia organizacional

El acuerdo de voluntades (o la política de calidad, para aquellos que certifican criterios filosóficos o normas de calidad)

La declaración de voluntades debe describir, también de manera general, aunque más objetiva, la manera en que se espera que la comunidad pueda alinearse hacia la quimera. Esta debe ser, por ende, más específica, alcanzable y motivadora. Al igual que la primera, tienen que poder ser sentidas, memorizadas y recitadas por los miembros de la comunidad.

Esta metodología, por su flexibilidad, nos permite adecuarla para configurarla como la “Política de Calidad” de la organización dado que con holgura se constituye en un documento que establece las bases de actuación de las comunidades en materia de gestión de calidad.

Al igual que la quimera, para promover la simplicidad, se exponen los pasos que proponemos seguir para lograr esta “declaración” de manera exitosa.

El acuerdo de voluntades debe comenzar con un propósito, indicando el tipo de equipo que se desarrollará, en dónde se focalizará la organización, que grado de compromiso asumirá con los clientes y los aspectos que buscará cubrir redondeando y conteniendo la veracidad de cada uno de los puntos expuestos.

Comencemos con el propósito. Este primer paso para conformar la declaración, debe comenzar con la palabra:

“BUSCAREMOS...”.

A continuación, proponemos seleccionar alguno de los siguientes indicadores:

- incrementar
- optimizar
- asegurar
- superar
- adaptar
- minimizar
- reducir
- acompañar
- liderar
- diferenciar
- valorar
- contagiar
- ayudar

A continuación de la selección, deben terminar la frase con palabras inspiradoras.

Volviendo a nuestros amigos informáticos, seleccionan “superar” y deciden terminar la frase con: “los estándares de servicio de calidad existentes”.

Veamos cómo queda:

Buscaremos <concatenamos> superar <concatenamos> los estándares de servicio de calidad existentes.

Estrategia organizacional

Llegó ahora, la hora de referirnos a las cualidades que debe reunir el equipo, para lo cual, las primeras palabras que proponemos para configurar este segundo renglón de la declaración son:

“ASEGURAREMOS LAS METAS CON UN EQUIPO...”

Seguidamente, se puede describir que tipo de habilidades y/o cualidades debe reunir ese equipo y cuyos atributos, a modo de ejemplo, se ofrecen:

- comprometido
- eficiente
- efectivo
- flexible
- colaborativo
- disciplinado
- creativo
- motivado
- especializado
- capacitado

Volviendo a los emprendedores informáticos, si bien todavía no tienen un equipo que exceda el número de dos (ellos dos), igualmente deciden que el equipo debe ser “colaborativo” y, en este caso adicionan un segundo atributo que es “creativo”.

Esta segunda oración queda:

Aseguraremos nuestras metas con un equipo <concatenamos> colaborativo y creativo.

La tercera frase tiene que ver en qué o quién estarán focalizados el respeto y el compromiso. Por lo expuesto comenzaremos con las siguientes palabras:

“NUESTRO RESPETO Y COMPROMISO ESTARÁN FOCALIZADOS EN”

Sobre este particular, seleccionaremos alguno de los siguientes criterios o el que crean conveniente si no está indicado:

- los valores de la organización.
- la comunidad.
- las partes interesadas.
- el medio ambiente.
- la ética.
- la ley.
- la mejora continua.

Nuestros amigos de sistemas seleccionan “la mejora continua”, quedando la tercera oración, así:

Nuestro respeto y compromiso estarán focalizados en <concatenamos> la mejora continua.

Estrategia organizacional

Una vez que trabajamos en la orientación del respeto y el compromiso, es el turno de fijar el tipo de atención que dará la empresa a sus clientes.

Para esta sección, comenzaremos con la las siguiente palabras guía:

“Trabajaremos constantemente en lograr”

Proponemos una lista que no condiciona que se agreguen otros atributos, a saber:

- Atender.
- Satisfacer.
- Sorprender.
- Extasiar.

Esta frase deberá terminar con las siguientes tres palabras:

“a nuestros clientes”

Supongamos que los emprendedores eligen “sorprender” a sus clientes.

La cuarta oración queda de la siguiente manera:

Trabajaremos constantemente en lograr <concatenamos> sorprender a nuestros clientes.

Por último, y para terminar el compromiso de la organización para con la quimera y, en consecuencia, con el ambiente donde se desarrolla y desarrollará, es preciso determinar qué es lo que une a todos los individuos que la componen. En este último punto de la declaración, debe comenzarse la última frase con las siguientes palabras:

“ESTOS ASPECTOS LOS ALCANZAREMOS GRACIAS”

A continuación de estas, debe seleccionarse alguno/s de los siguientes criterios:

- A un equipo alta y permanentemente capacitado.
- Al desarrollo personal de cada uno de nuestros integrantes.
- A nuestro compromiso con la calidad de trabajo.
- Al trabajo en equipo que alentaremos permanentemente.
- A la comunicación entre los equipos y las funciones.
- A nuestra credibilidad.
- A nuestra planificación y alineación estratégica.
- A nuestra eficiente organización administrativa.
- A nuestro liderazgo.
- Al monitoreo de la performance de nuestra gente.
- A nuestro enfoque hacia los resultados.
- A nuestra disciplina.
- Al monitoreo de la performance de la organización.

Los emprendedores eligen alcanzarlos gracias “al trabajo en equipo que alentaremos permanentemente”.

Estrategia organizacional

Este último paradigma queda expresado así:

Estos aspectos los alcanzaremos gracias <concatenamos> **al trabajo en equipo que alentaremos permanentemente.**

El acuerdo de voluntades queda expresado de la siguiente manera:

Buscaremos **superar los estándares de servicio de calidad existentes.**

<concatenamos>

Aseguraremos nuestras metas con un equipo **colaborativo y creativo.**

<concatenamos>

Nuestro respeto y compromiso estarán focalizados en **la mejora continua.**

<concatenamos>

Trabajaremos constantemente en lograr sorprender a nuestros clientes.

<concatenamos>

Estos aspectos los alcanzaremos gracia **al trabajo en equipo que alentaremos permanentemente.**

Los valores

A los efectos de este modelo, los valores, junto con la quimera y la declaración de voluntades constituyen la guía para conformar la cultura de la organización. Es por ello que resulta muy importante prestar la debida atención a la hora de identificarlos, definirlos y, como veremos, establecer las contramedidas (aquellas acciones que pueden alterar o poner en riesgo o “estrés” a un valor).

Empecemos por definir qué son, para luego ver de qué manera deben ser tratados y considerados.

Los valores son aquello a lo que no se renuncia jamás, se desarrollan a nivel emocional y ayudan a definir lo que está bien y lo que está mal. Son la llave para tornarse altamente efectivos. Es una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo o conducta es personal o socialmente preferible¹⁴.

“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica todos los días”

¹⁴ Argyris, C y Schön, D.A. Organizational Learning. Mass, 1978, Addison – Wesle

Estrategia organizacional

Allanando la definición de otra manera, podemos decir que los valores son aprendizajes estratégicos que se comportan de manera estable en el tiempo que nos permite actuar de una forma mejor que su opuesta para conseguir que un resultado sea positivo.

Figura 22.

Desarrollo de la composición del término “valores”



En función de las experiencias vividas por los integrantes de la comunidad y la orientación y alineación de sus metas sociales e individuales, pueden guiarse por la vida con valores de características de gestión, éticas y/o sensitivas. Ejemplo de los valores agrupados en función de los tres tipos descritos, son los siguientes:

Tabla 12.

Lista de valores agrupados según su tipo

ÉTICOS	SENSITIVOS	DE GESTIÓN
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Confiabilidad	<input type="checkbox"/> Aceptación	<input type="checkbox"/> Abundancia
<input type="checkbox"/> Convicción	<input type="checkbox"/> Adoración	<input type="checkbox"/> Accesibilidad
<input type="checkbox"/> Credibilidad	<input type="checkbox"/> Afecto	<input type="checkbox"/> Actividad
<input type="checkbox"/> Dignidad	<input type="checkbox"/> Alegría	<input type="checkbox"/> Adaptabilidad
<input type="checkbox"/> Discreción	<input type="checkbox"/> Alivio	<input type="checkbox"/> Adelanto
<input type="checkbox"/> Ética	<input type="checkbox"/> Amistad	<input type="checkbox"/> Administrador
<input type="checkbox"/> Firmeza	<input type="checkbox"/> Amor	<input type="checkbox"/> Agallas
<input type="checkbox"/> Franqueza	<input type="checkbox"/> Apoyar	<input type="checkbox"/> Agilidad
<input type="checkbox"/> Honestidad	<input type="checkbox"/> Apreciación	<input type="checkbox"/> Agresividad
<input type="checkbox"/> Honor	<input type="checkbox"/> Armonía	<input type="checkbox"/> Agudeza
<input type="checkbox"/> Imparcialidad	<input type="checkbox"/> Asociación	<input type="checkbox"/> Ahorro
<input type="checkbox"/> Integridad	<input type="checkbox"/> Asombro	<input type="checkbox"/> Ambición
<input type="checkbox"/> Justicia	<input type="checkbox"/> Audacia	<input type="checkbox"/> Anticipación
<input type="checkbox"/> Lealtad	<input type="checkbox"/> Aventura	<input type="checkbox"/> Aprendizaje
<input type="checkbox"/> Respeto	<input type="checkbox"/> Benevolencia	<input type="checkbox"/> Aprobación
<input type="checkbox"/> Sensatez	<input type="checkbox"/> Bondad	<input type="checkbox"/> Atención
<input type="checkbox"/> Sinceridad	<input type="checkbox"/> Calma	<input type="checkbox"/> Brillantez
<input type="checkbox"/> Templanza	<input type="checkbox"/> Camaradería	<input type="checkbox"/> Capacidad
<input type="checkbox"/> Verdad		<input type="checkbox"/> Celebridad

Estrategia organizacional

Ahora bien, es muy común que las organizaciones presenten una serie de valores que reportan más a la voluntad de los accionistas que a la identidad de los empleados. En realidad, para que una comunidad pueda gestionarse sin alterar la armonía de los individuos que la componen, es importante que puedan definirse valores que se refieran a las personas o equipos de personas que se desempeñan dentro de la empresa.

Cuando avancemos en el armado del “cuadro de valores”, muchos de ellos serán repetidos por distintas personas. En este caso el valor no se repite, lo que se agrega es la definición de cada una de las personas que lo expuso. Esta denominación del concepto seleccionado (el valor), no debe ser extraída de la RAE (Real Academia Española), al contrario, tiene que ser narrada por la persona en función de lo que siente hacia ese “identificador”.

A esta altura del tratamiento de los valores, cada definición puede separarla con punto y aparte, coma, poner a continuación de cada una las iniciales de la persona, entre paréntesis, guiones, etc.

Por último, y como aporte para que los valores sean realmente “custodiados”, es importante que se le pida a cada persona que exprese la “contramedida” o antivalor; aquella acción, expresión, gesticulación, etc. que, manifestada por algún miembro, puede alterar el valor con el que alguien se identifica.

Llevar a la práctica la incorporación de la acción que altera la armonía, nos permite administrar a la organización ya sea por el valor definido o evitando conductas no deseadas y claramente identificadas.

Al igual que sucede con las definiciones, si varias personas se identifican con un mismo valor, cada una de ellas debe exponer la contramedida y, si son diferentes, adicionarlas.

A continuación, se exponen dos declaraciones de valores de dos empresas Pymes.

Tabla 13.

Lista de valores de una empresa de servicios

VALOR	DEFINICIÓN	CONTRAMEDIDA
• Esfuerzo	Poner corazón en cada actividad que se realiza.	• Desinterés
• Mérito	Reconocimiento por lo que se hace.	• Injusticia
• Honestidad	Ser transparente y puro.	• Mentira
• Trabajo	Cumplir los objetivos personales y grupales, pensando en la comunidad y asumiendo el cambio.	• Vagancia

Tabla 14.*Lista de valores de una empresa manufacturera*

VALOR RAIZ	DEFINICIÓN	CONTRAMEDIDA
Honestidad	Mantenerse fiel a los principios de la organización y hacer lo correcto	Deshonestidad, traición, engaño y que no haya reciprocidad.
Honor	Compromiso de cumplir con lo que uno siente interiormente.	Mentira y engaño.
Compañerismo	Colaborar con los compañeros en lo que necesiten.	Aprovecharse.
Colaboración	Trabajar en equipo y con compañerismo.	No correspondencia, egoísmo.
Responsabilidad	Cumplir con los objetivos, responder en tiempo, forma, de manera planificada y hacer las cosas bien y con respeto.	Irresponsabilidad y no correspondencia

¿Qué nos une?

En toda organización es importante identificar aquello que motiva a las personas a levantarse todas las mañanas para contribuir, con su aporte, a construir el camino planteado en la quimera y en la declaración de voluntades. Estos motivadores no deben incluir el incentivo que proporciona el dinero a cada miembro de la comunidad.

Para ello es recomendable generar una encuesta interna que permita identificar qué los moviliza para que, una vez tabuladas y diagnosticada, puedan establecerse lo que se denomina, a los efectos de este modelo, “objetivos primarios”.

Llevar a cabo este tipo de actividad, implica reconocer que las personas tienen una vida que nutren y es nutrida por el trabajo significativo que se realiza en el contexto de la comunidad.

Incorporar las inquietudes que plantean los miembros de una comunidad dentro de los objetivos de la organización, conlleva a despertar un fuerte sentido de propósito, alentando el desarrollo individual, incrementando los niveles de confianza y franqueza, el aprendizaje compartido y la tolerancia o compasión.

Un aspecto que debemos considerar a la hora de diseñar el contenido de la encuesta es que tendemos a tratar de recabar en ellas demasiada información lo que las tornan complejas de completar y, en muchos casos, no genera el impacto deseado.

Busquen hacerlas simples de contestar, lo más comprimidas posible y con preguntas o afirmaciones concretas, “directas” y “simples”.

Siempre que hemos implementado este modelo, nos hemos focalizado en los siguientes seis motivadores, a saber:

1. El desarrollo personal.

Estrategia organizacional

2. El desarrollo técnico/profesional.
3. El reconocimiento de la comunidad a la que sirve la persona.
4. El aprendizaje.
5. La posibilidad de trabajar en equipo.
6. La posibilidad de crecer dentro de la organización.

Del diagnóstico obtenido que emana de la tabulación, la calificación y el ranking de los más votados, podremos conformar objetivos que busquen rotar al personal dentro de la organización, hacer que lideren determinados proyectos, desarrollar planes de carrera y planes de sucesión, con sus correspondientes programas de formación, darles la posibilidad que entrenen a otros miembros de la organización, etc.

De hecho, al momento de armar las descripciones de puesto de las personas, veremos que la forma de poder asignar “competencias” de manera coherente es amarrando las conocidas como “cardinales o de organización” a la ventana que abre la estrategia política, hasta aquí descrita.

Una vez cubiertos estos temas, estamos en condiciones de analizar y diseñar “LA CONSTITUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN”, denominada “Código de conducta social”.

El código de conducta social

Toda comunidad dentro de una organización debe tener reglas claras de convivencia, transparencia, y que la comprometa con el desarrollo de los entornos de manera honesta y responsable.

Este requerimiento hace que sea necesario que se analicen, desarrollen e implementen este tipo de manuales que definirán la “RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN”. Esto significa la manera en que los miembros de una entidad determinada deben abordar y tratar distintos acontecimientos que pueden ser de carácter económico, social, regulatorios o ambientales, de forma tal de mantener la armonía con las partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, ciudadanos, entes gubernamentales de contralor, etc.).

Este documento formal debe expresar los valores, principios y compromisos que guían la actividad de las personas de la organización. En él se establecen las pautas que han de presidir el comportamiento de los individuos en su desempeño diario, en lo que respecta a las relaciones e interacciones entre los propios miembros, las actuaciones relacionadas con los clientes, los proveedores, con las instituciones públicas y privadas y con la comunidad en general.

Debe contener, entonces, una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar el comportamiento de las organizaciones sobre la transparencia informativa, la composición y el funcionamiento de los órganos de dirección y su relación con los grupos de interés.

La responsabilidad social de la organización la lleva a hacerse cargo de las consecuencias de sus acciones, obligándola moralmente a actuar:

- Cumpliendo las distintas disposiciones regulatorias que aplican en la comunidad donde se desempeñan.

Estrategia organizacional

- Tomar decisiones, en todos sus niveles, siguiendo un “sentimiento y razonamiento moral”, es decir adoptando dentro del criterio de decisión y acción el “punto de vista moral”.

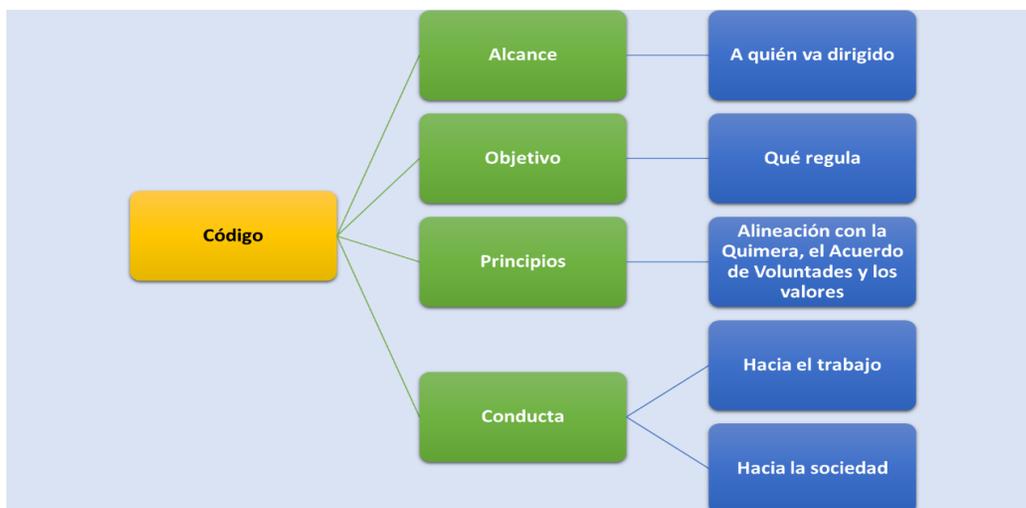
El pilar sobre el cual se apoya el código es la quimera, el acuerdo de voluntades y los valores comunitarios definidos en la estrategia política. Esto implica que las decisiones estarán siempre orientadas a cumplir con este verdadero “glosario de convivencia”.

Su contenido debe permitir:

- Modelar la cultura de la organización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Anticipar posibles reclamos de grupos externos.
- Auxiliar a las personas ante presiones para obrar en contra de las reglas establecidas.
- Reforzar el sentido de pertenencia a la Comunidad.
- Ayudar en la obtención de mejores resultados económicos, patrimoniales y financieros.
- Favorecer la comunicación.
- Fortalecer los vínculos internos.
- Mejorar la imagen de la organización.
- Proporcionar claridad en las relaciones con los miembros de la comunidad, con los clientes, con los proveedores y otros agentes interesados.
- Facilitar en forma ética, las relaciones gubernamentales.

Figura 23.

Secciones que conforman un código de conducta social bajo el método de planeamiento estratégico de campos de fuerza armonizados



Alcance

Este plexo debe estar dirigido a toda la comunidad que comprende la organización, con independencia de la modalidad contractual que determine su relación laboral, posición que ocupen o del lugar en el que desempeñen su trabajo.

Estrategia organizacional

Este tipo de documentos bajo ninguna circunstancia debe ser redactado como un reglamento que indique lo que “NO” debe hacerse, sino como una guía que, cumpliendo sus principios, permita “promover la libertad de acción”.

Objetivos

Aquí debe indicarse el propósito que tiene el código dejando claro que es una referencia formal e institucional de la conducta personal, profesional y grupal esperada, que alentará el comportamiento ético basado en los valores descritos por la comunidad, y buscará reducir las subjetividades de las interpretaciones personales sobre los principios morales y éticos.

Principios

En este punto deben incluirse las declaraciones de la quimera, el acuerdo de voluntades y los valores comunitarios.

Por otra parte, también tiene que definirse aquí la forma en que la organización buscará atender niveles crecientes de complejidad, competitividad, rentabilidad y responsabilidad social; entendiendo a esta última como la valorización de sus empleados, su salud, su seguridad y el cuidado y custodia del medio ambiente.

Conducta

A partir de este punto, es menester desarrollar la forma en que la comunidad actuará en relación:

1. Al Trabajo

Deben tratarse los siguientes temas:

1.1. En cuanto a la responsabilidad funcional:

- Orientación hacia los resultados: mantener siempre una actitud transparente, de respeto y colaboración.
- Espíritu emprendedor: contar con funcionarios que tengan una actitud superadora ante los desafíos y con las habilidades para proteger los intereses de la comunidad.
- Subordinación de los intereses personales a los de la comunidad: desarrollar las tareas según los objetivos establecidos en el plan estratégico, sin usar el cargo, función, actividad, bienes, posición o influencia para obtener beneficios personales o para otros.
- Ejercicio de las atribuciones: Ser efectivos eliminando, eliminando situaciones que lleven a errores o atrasos en las distintas actividades que hacen al negocio.
- Respeto por el esfuerzo de los demás: valorar los trabajos desarrollados por cada persona.
- Administración de la información: saber gestionar las actividades salvaguardando la confidencialidad de toda la información a la que se acceda.
- Uso eficiente de los recursos: asegurarse de hacer uso eficiente de los bienes e información, y procurar que los registros e informes sean confiables y precisos, de acuerdo a los fines que persigue la organización, sin alterar ni falsear el contenido de los documentos, información o datos.
- Salvaguarda del patrimonio según el alcance: preservar el equipamiento, material, información tecnológica y estratégica, y facilidades operacionales.
- Comunicación: promover acciones que permitan mejorar la comunicación interna, entendiéndola como una herramienta de gestión.

Estrategia organizacional

- Trabajo en equipo: alentar y poner énfasis en la integración y el desarrollo del trabajo en equipo.
- Compromiso: lograr involucrar a los miembros de los distintos equipos en la concreción de los objetivos estratégicos.

1.2. En el trato con los demás miembros de empresa:

- Actuar con cortesía: armonizar las relaciones con disponibilidad y atención hacia todas las personas con quienes se interactúa, respetando las diferencias individuales.
- Lealtad: realizar el ejercicio permanente de preservar los valores de la comunidad, logrando de esta manera ser leales con las personas con quienes se desarrollan las distintas tareas.
- Reconocimiento: poner en valor y generar el espacio para reconocer los méritos de los trabajos realizados por otras personas.
- Integridad: evitar perjudicar la reputación de ningún miembro de la organización por medio de preconceptos, falso testimonio, información no fundamentada, o de cualquier otra manera.
- Generar ambientes elásticos: estimular la generación de ideas. Tener en cuenta que estas se alineen con los objetivos de la empresa.

1.3. En relación a la discriminación:

- Promover el bien común: alentar e invitar a ejercitar las acciones preservando el bien de todos, sin preconceptos originados en raza, sexo, color, edad, creencias, etc.

1.4. En cuanto a las intimidaciones:

- Respeto al prójimo: reconocer que la dignidad y el respeto por las personas, son valores esenciales por lo que no deben admitirse presiones, amenazas o acosos de ningún tipo.
- Evitar asedios morales: estar atentos y evitar la descalificación por medio de palabras, gestos o actitudes, la autoestima, la seguridad o imagen de cualquier empleado, y desarrollar prácticas para que estos hechos puedan ser denunciados.
- Ser guardianes de los valores: respetar los valores enunciados en el plan estratégico.

1.5. En cuanto a las críticas:

- Saber escuchar: Considerar las críticas constructivas, efectuadas en forma transparente y a través de los canales adecuados, como una demostración de lealtad a la organización y a sus miembros.
- Estimular el aprendizaje: generar un ambiente para exponer y debatir los errores propios y de otros, actuando sobre las causas y evitando la repetición de los mismos.
- Reconocer las limitaciones: solicitar ayuda a otros miembros de la organización cuando uno no se considere capacitado para ejecutar alguna tarea, a fin de obtener los medios para superar esas limitaciones.
- Mejorar continuamente: reconocer que la excelencia no existe, aunque si puede construirse el camino hacia ella.

1.6. En cuanto al gerenciamiento del desempeño:

- Comunicar periódicamente la evolución del desempeño: garantizar a los empleados, el derecho a conocer los resultados de la evaluación de su desempeño. Para eso debe

Estrategia organizacional

adoptarse un proceso transparente de gerenciamiento de desempeño, con orientación individual al empleado sobre asuntos que directa o indirectamente influyen en el resultado de su trabajo.

1.7. En cuanto al compromiso de las personas:

- Foco en lo esencial: considerar como importante el esfuerzo que realizan los empleados para mejorar el resultado de sus trabajos y garantizar el reconocimiento por el desempeño.

1.8. En cuanto a la información personal y funcional:

- Confidencialidad: garantizar que la información personal, administrativa, médica y sobre beneficios, es restringida al propio empleado y al personal responsable de la custodia, manutención y tratamiento de esa información.
- Administración de registros: mantener actualizados los datos personales de sus empleados, quienes colaboran suministrando la información de los cambios que tuvieran.

1.9. En cuanto al derecho a las aclaraciones:

- Aclarar toda duda planteada: asegurar a los empleados el derecho a solicitar y recibir las aclaraciones necesarias sobre sus derechos e intereses.
- Resolución de problemas: alentar a la comunidad para que se involucre en la resolución del evento no deseados.

1.10. En cuanto al ambiente de trabajo:

- Derechos: declarar y hacer saber a los miembros de la comunidad que los derechos individuales son legítimos, respetados y compatibilizados con el bienestar colectivo y los valores de la organización y debe garantizarse un ambiente de trabajo adecuado, apuntando a la seguridad, higiene, salud y bienestar.

1.11. En cuanto a los medios internos de comunicación:

- Proveer medios de comunicación adecuados: promover la comunicación institucional a través de los medios físicos y electrónicos, los cuales deben agilizar el intercambio de información, facilitar la gestión del conocimiento y permitir el acercamiento y participación de las personas.
- Reserva en los contenidos: preservar la confidencialidad de la información en forma responsable, sin divulgar mensajes que posean contenidos pornográficos, racistas, ilegales, políticos u otros similares.
- Herramientas de comunicación: proporcionar el acceso y uso de correo electrónico, correo de voz, Internet y otros medios electrónicos con el solo fin de cumplir con el normal desenvolvimiento del negocio.
- Propiedad privada: comunicar fehacientemente a la comunidad, para evitar malos entendidos y posteriores conflictos que ningún empleado tiene derecho alguno a privacidad en lo referente al uso o acceso a cualquier medio electrónico provisto por o a través de organización.

2. Con la Sociedad

2.1. En cuanto a la modalidad de trabajo:

Estrategia organizacional

- Cumplimiento de regulaciones: comprometer a la comunidad toda a cumplir fiel y respetuosamente con todas las leyes y normas aplicables en el país donde estuvieran desarrollando su actividad.
- Trato con las partes interesadas: respetar y tratar a los clientes, socios, proveedores y a la competencia de manera respetuosa y cordial, procurando perfeccionar los procesos de comunicación y relaciones interpersonales.
- Comunicación efectiva: mantener informados a clientes y proveedores que esperan una solución, sobre las acciones que se están realizando, brindando las respuestas necesarias a proveedores, clientes, prestadores de servicios y otros, y no utilizamos engaños que causen atrasos o perjuicios en el ejercicio de sus derechos.
- Negociación focalizada en los intereses de las partes: realizar las negociaciones con la otra parte mediante prácticas honestas.

2.2. Al brindar información a clientes, proveedores y competidores:

- Información veraz: proporcionar información verdadera, poniéndola a disposición de forma igualitaria para todos los interesados. Cuando no se está autorizado a responder una consulta, informar esta situación al solicitante.

2.3. Conflicto de intereses:

- Subordinación de intereses propios a los de la comunidad: evitar involucrarse en actividades o situaciones donde los intereses individuales interfieran con los del equipo que conforma la organización.

2.4. En cuanto a las ventajas personales:

- Invitaciones y regalos: evitar aceptar invitaciones o regalos de carácter personal para hospedajes, viajes u otras atracciones que puedan generar daños a la imagen y/o intereses de la empresa.
- Relaciones privadas con partes interesadas: evitar mantener relaciones comerciales privadas con clientes, proveedores, o competidores de la organización en las cuales se pueda obtener privilegios personales, en razón del cargo o función ocupados. No recibir, solicitar, sugerir o inducir ningún tipo de ayuda financiera, gratificación, premio, comisión, donación, presente o beneficio de cualquier especie en forma personal, o destinado a familiares u otra persona, en el ejercicio de actividades profesionales.
- Información privilegiada: no hacer uso de la información a la que pueda tenerse acceso como resultado de las atribuciones del cargo o funciones, para obtener beneficios particulares, para parientes o terceros. No hacemos sugerencias a clientes, proveedores o socios que induzcan a la contratación de consultoras o personal, con un interés particular.

2.5. Relación con la Prensa:

- Autorización para dar declaraciones públicas: para difundir información estratégica o de carácter confidencial, se debe contar con autorización específica de la Alta Gerencia.

2.6. Relación con los Sindicatos:

- Gestión ante sindicatos: mantener una relación de respeto con los sindicatos y evitando practicar cualquier tipo de discriminación con los empleados sindicalizados.

2.7. Relación con la Comunidad:

- Compromiso con la sociedad: procurar apoyar las acciones realizadas para el ejercicio de la ciudadanía y para el desarrollo local, regional y nacional, en especial aquellas dirigidas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades donde opera la organización.

2.8. En cuanto a la estigmatización por enfermedades contagiosas:

- Madurez, compasión y vocación de servicio: buscar superar cualquier evento que provoque estigmatización social, entendiéndose por tal, en el contexto de la salud, a la asociación negativa entre una persona o grupo de personas que comparten ciertas características y una enfermedad específica.
- En el caso de enfermedades infecciosas, bacteriológicas o virósicas, esto puede suponer que las personas sean etiquetadas, estereotipadas o discriminadas, reciban un tratamiento diferenciado o experimenten una pérdida de status debido a la percepción de un vínculo entre ellas y una enfermedad.

Ese tratamiento puede afectar negativamente a quienes tienen la enfermedad, así como a sus cuidadores, familiares, amigos y comunidades.

La estigmatización puede deberse a tres factores:

- a) Falta de información por tratarse de una enfermedad nueva.
- b) Miedo a lo desconocido
- c) Asociar este miedo con «el otro».

Para evitar la estigmatización social, los responsables de la organización deberán consultar material de referencia a los efectos poder tomar acciones concretas de prevención, contención y comunicación.

En tal sentido se buscará comunicar de manera sencilla, información veraz sobre la enfermedad, mostrando empatía con los afectados, comprendiendo la enfermedad y adoptando medidas eficaces y prácticas para que las personas puedan contribuir a su seguridad y a la de sus seres queridos.

Toda comunicación sobre enfermedades contagiosas se focalizará en ayudar a las personas a adoptar medidas eficaces que contribuyan a combatir la enfermedad y evitar alimentar el miedo y la estigmatización.

Foro para la madurez comunitaria: generar un ambiente físico o virtual en el que se pueda discutir y abordar la enfermedad y sus repercusiones de manera abierta, sincera y eficaz.

Cuando se habla de la enfermedad, ciertas palabras y el lenguaje utilizado pueden tener un significado negativo para las personas y alimentar actitudes estigmatizadoras. Esto puede disuadir a las personas de someterse a pruebas de detección, a análisis y a una cuarentena, en caso de epidemias o pandemias.

Al comunicar aspectos sobre cualquier enfermedad contagiosa no se vinculará a la misma con lugares u orígenes étnicos.

Sobre cualquier miembro del equipo o comunidad relacionada, se debe referir a la persona o personas afectadas como: “persona/s con XXXXXXX”, “persona/s en

Estrategia organizacional

tratamiento contra el/la XXXXXXXXXX”, “persona/s que se encuentra en estudio para determinar si tiene XXXXXX”.

2.9. Comportamiento Ético:

- Cumplimiento de las normas: acatar y ser subordinado con las leyes dentro de las más altas normas de ética. Cualquier intento de soborno, irregularidad o posible comportamiento irregular (cohecho y tráfico de influencias, negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, concusión, enriquecimiento ilícito, balances e informes falsos agravados detectados en el comportamiento de funcionarios públicos y tipificados en la ley 27.401 y el Decreto 986/2017), serán considerados contrarios a los intereses de nuestra organización y a lo establecido en nuestro Código de Conducta social. Este comportamiento debe ser comunicado de inmediato al máximo responsable de la organización.

Básicamente, puntos más, puntos menos, un código de conducta social debería contener los aspectos antes planteados.

A continuación, en la Figura 24, se describe gráficamente la composición que debe observar un código de conducta social en lo que respecta a:

- La relación de los empleados dentro de la organización.
- La relación de estos con la sociedad.
- El comportamiento ético que se espera de ellos.

Figura 24.

Ejemplo de la estructura gráfica de un código de conducta social

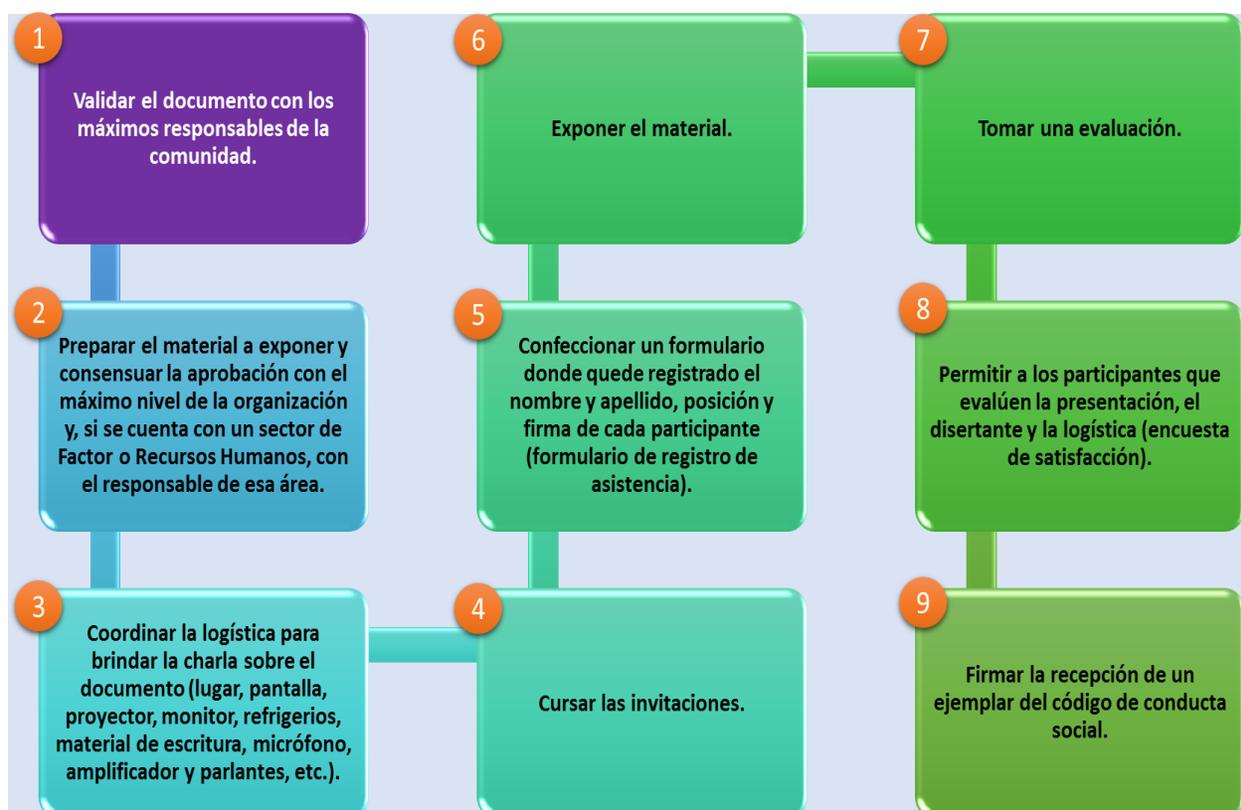


Estrategia organizacional

Ahora bien, cómo se implementa este tipo de documento en la comunidad. Tanto en este como en toda política, norma, procedimiento o instrucción operativa, deben seguirse y respetarse los siguientes pasos (Figura 25):

Figura 25.

Pasos para implementar, con éxito, el código de conducta social en las organizaciones



Tanto el material utilizado como el registro de asistencia, la evaluación, las encuestas y la recepción del ejemplar deben quedar en custodia en el sector de Factor o Recursos Humanos, como evidencia del evento realizado y el resultado obtenido.

Los componentes de la estrategia política desarrollados hasta aquí resultan de vital importancia para poder emprender la construcción de la cultura de la organización y las herramientas, métodos y prácticas para fortalecerla y desafiarla.

El desafío de la alta gerencia pasa por generar el ambiente e invertir el tiempo necesario para contemplar cada uno de los componentes de esta dimensión, generar el debate sobre los aciertos y desaciertos, los encantos y desencantos, y las consecuentes mejoras para desafiar el porvenir. Más allá de la práctica de esta gimnasia, la estrategia política se sustenta sobre la operacional para mantenerse viva. La estrategia del segundo nivel se manifiesta a través de los objetivos primarios y sus correspondientes estrategias emanados del diagnóstico de la encuesta que busca determinar qué une a la comunidad (los motivadores que invitan a la gente a levantarse a la mañana para trabajar, sin

Estrategia organizacional

considerar lo económico) y los objetivos secundarios y sus estrategias, abocados al cumplimiento de metas de rentabilidad, mejora, sostenibilidad, ética, y crecimiento.

También se establecen aquellos que van a hacer frente a los aspectos del entorno y las fricciones donde calificamos como 3 o menos de ese valor.

También es el punto de partida para dotar a las áreas que deben administrar al factor humano, para identificar y definir las competencias, denominadas en ese ámbito como “cardinales” requeridas para cada puesto, sobre las que se definirán los requisitos primarios que deberán contemplar todas las descripciones de puesto y serán vertidas luego en los programas de desempeño individual, los planes de carrera, los planes de sucesión y los programas de formación. Son las que alinean al personal con la voluntad manifiesta por la estrategia política.

Es de destacar que existen, en el ámbito de la dirección estratégica de factor o recursos humanos tres tipos de competencias:

Las cardinales, sobre las que ya me he referido y en donde podemos encontrar conceptos tales como el compromiso, el respeto, la integridad, la responsabilidad social, la orientación al cliente y proveedor interno y externo, la calidad de trabajo, la ética y la orientación a los resultados.

Las gerenciales, que aplican para aquellos miembros de la comunidad que tienen la responsabilidad de conducir. Son más específicas y se focalizan en delinear la forma en que deben gestionar el factor humano y los recursos a su cargo para lograr la eficiencia y el buen desempeño colectivo. Algunos términos que deben describirse en esta dimensión son el tipo de liderazgo, la visión y alineación estratégica, la comunicación asertiva, el conocimiento del negocio, el manejo de las relaciones, la capacidad de planificación, de organización, de coordinación y de control.

Específicas o de cada área estas competencias conceptualizan conceptos concretos que deben cubrir los miembros de un sector para satisfacer las necesidades de la empresa. Aquí podemos encontrar requisitos tales como la capacidad para entender a los demás, el pensamiento analítico, el manejo de crisis, estrategias de productividad, y eficacia, la iniciativa, la autonomía, la negociación, la negociación, etc.

Para quienes deseen ahondar sobre este tema, recomiendo leer el libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos de Martha Alles¹⁵.

El proceso de decisión

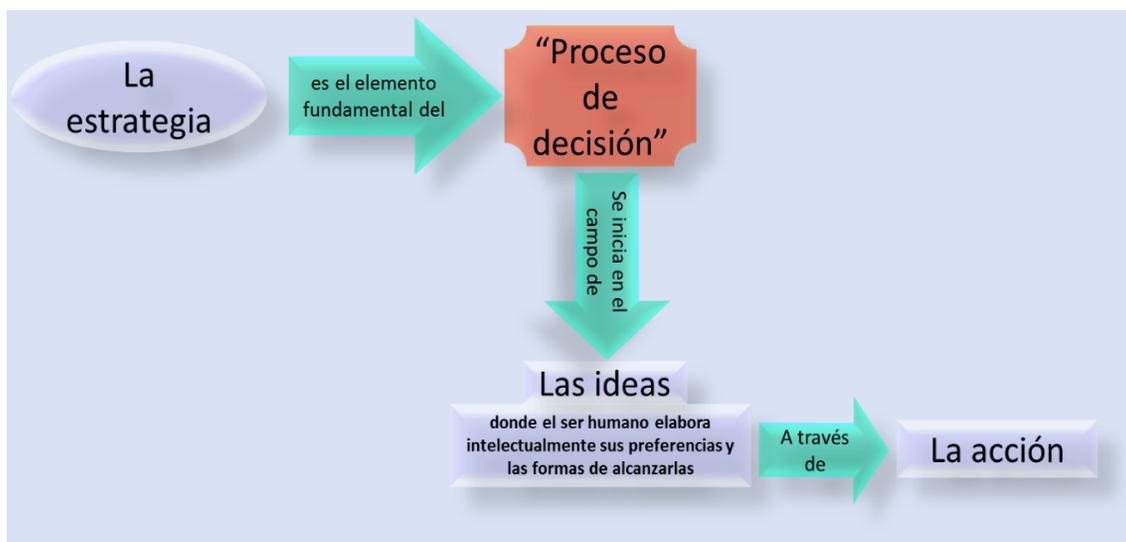
Resulta de vital importancia que entendamos que la estrategia es el elemento fundamental de todo proceso de decisión, que se inicia en el campo de las ideas donde cada individuo elabora intelectualmente sus preferencias y las formas de alcanzarlas a través de la acción (ver Figura 20). Esto quiere decir que la “actividad estratégica” nos ayudará a definir como transitar de las “ideas” hacia la “acción”.

¹⁵ Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Granica.

Estrategia organizacional

Figura 20.

El tránsito desde la estrategia hacia la acción



La actividad estratégica consiste en definir como transitar de las “ideas” hacia la acción, a través de una línea de pensamiento que, en la medida del nivel de educación y conocimiento que tengamos, no solo nos permitirá llegar a las metas que nos planteemos de manera menos compleja, sino también madurar y construir nuestro saber intelectual.

Ese saber intelectual nos permitirá la elaboración de teorías que surgen de la alineación de las ideas.

Ahora bien, cómo pasamos del campo de las ideas a la acción. Estas dos dimensiones se conectan a través del tan preciado y, a veces, maltratado lenguaje, que en la medida que sea utilizado expresándolo de manera tal que la comunidad con la que interactuamos perciba el verdadero sentimiento y razonamiento con el que es transmitido, se alinearán armónicamente, con convencimiento, para encarar la acción hacia la meta deseada.

“Cuando comprendamos que el sentimiento es la brújula, el razonamiento el mapa, la dialéctica el rumbo y la acción el camino, nos resultará imposible no encontrarle sentido a nuestro futuro”

El criterio

El criterio es figuradamente aquello que nos sirve para clasificar, dividir o separar en partes un asunto. En estrategia, nos referimos a él como un principio o norma a partir del cual es posible conocer la verdad o tomar una decisión determinada.

La decisión para poder decir que es criteriosa, debe seguir un proceso que se encuentra dividido en tres partes:

- Fase de preparación: incluye las siguientes acciones y comportamientos:
 - Las acciones para percibir e identificar, que comprende:
 - Detectar señales en el ambiente.
 - Ser entusiasta respecto del futuro.

Estrategia organizacional

- Aquí las tareas se focalizan en enmarcar y nombrar, lo que conlleva:
 - Simplificar la complejidad para llegar a la esencia de las cosas.
 - Estipular parámetros claros.
 - Ofrecer un contexto y establecer un idioma común.
- El último paso de esta fase consiste en movilizar y alinear, lo que implica:
 - Identificar a las partes interesadas más importantes.
 - Interactuar con las partes interesadas y entusiasmarlas.
 - Explotar las mejores ideas de todos los sectores.
- Fase de decisión: implica:
 - Tomar una decisión clara de sí o no.
 - Explicar la decisión a fondo.
- Fase de ejecución:
 - El objetivo en estas primeras actividades de esta última fase, son:
 - Detectar señales en el ambiente.
 - Ser entusiasta respecto del futuro.
 - El último paso de esta fase y, consecuentemente, del proceso, consiste en:
 - Medir los resultados.
 - Responder a la resistencia de la empresa.
 - Contar con los mecanismos operativos para hacer los cambios necesarios.

Existe toda una línea argumental para tomar decisiones con criterio. Debido a su naturaleza, la decisión basada en criterios puede tener distintos resultados, es por ello que quienes toman decisiones basadas en criterios necesitan contar con un contexto en el que puedan escoger sus opciones. Una manera de crear ese contexto es formulando una línea argumental.

¿Qué son las líneas argumentales?

Las líneas argumentales se componen de una idea de cómo lograr el éxito de la organización, la articulación y reforzamiento de los valores y la estrategia como generadora de energía necesaria para alcanzar objetivos.

Estas son las características que tienen las decisiones basadas en criterio:

- Son procesos dinámicos
- Son racionales, analíticos y emocionales
- No necesariamente son conocibles y cuantificables
- Las decisiones se toman con base en la influencia de varios actores
- Se actúa y reacciona a lo largo de un proceso de deliberación que guía a otros a un resultado exitoso

Estrategia organizacional

- Son procesos abiertos en los que se comparten los errores y se utiliza el aprendizaje para hacer ajustes

Tipos de conocimientos que orientan hacia un buen criterio:

Existen cuatro tipos de conocimientos que van a impactar de manera distinta, aunque complementaria entre sí a las personas, la estrategia en sí y el momento de crisis en que se toman.

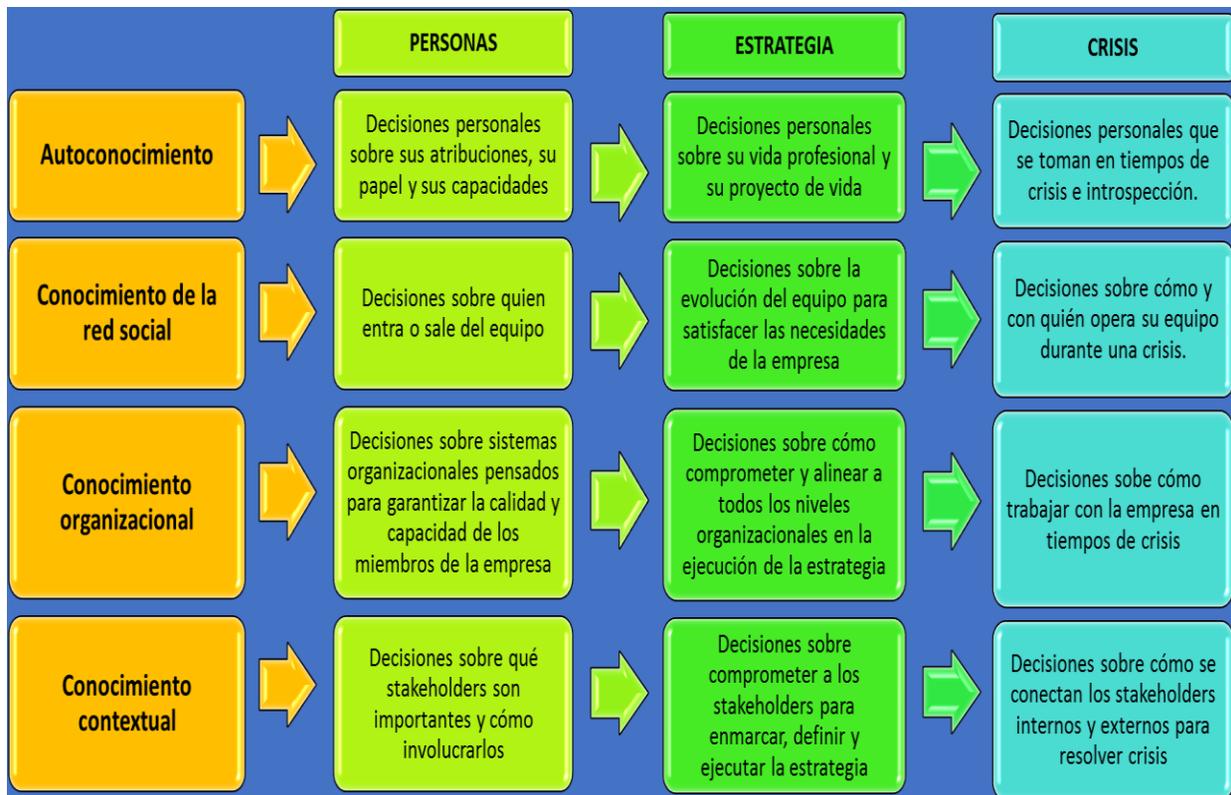
Estos conocimientos son:

- El autoconocimiento.
- El conocimiento de la red social.
- El conocimiento organizacional.
- El conocimiento contextual.

En la Figura 19 podremos apreciar cómo cada uno de estos tipos de conocimientos influyen en los elementos descritos anteriormente:

Figura 19.

Impacto de los tipos de los conocimientos en las personas, las estrategias y las crisis



8.

ESTRATEGIA OPERACIONAL

En esta fase del modelo de planeamiento estratégico de campos de fuerza armonizados, se analiza y diseña la interpretación y definición concreta de la quimera y del acuerdo de voluntades, disgregada en distintos enunciados (objetivos), compuestos, cada uno, por distintas actividades (estrategias), que deberán cumplimentarse en un tiempo determinado (dentro del marco de cinco años). También forman parte de este nivel de la estrategia: el diseño del programa de comunicación, del programa de entrenamiento y del estado de indicadores de desempeño. Armar cada uno de estos preparará a la organización para trabajar de forma eficiente.

La estrategia operacional, y cada una de las herramientas que la componen, permiten definir a esta como el punto en el que se articula el concepto (estrategia política) y la ejecución (estrategia táctica).

En este espacio debe generarse el ambiente para el desarrollo de un plan en donde se busque alinear y optimizar el desempeño del factor humano y la correcta disposición y utilización de los recursos, que nutren los distintos procesos de la empresa.

Para que esto suceda debe establecerse un esquema que permita, por un lado, ordenar el factor humano, lo que implica ubicar y definir las responsabilidades de cada uno de los miembros de la comunidad dentro de la organización (ordenamiento) y, en segundo lugar, establecer las metas concretas a alcanzar en un lapso de tiempo determinado (objetivos y estrategias).

En resumen, la estrategia operacional comprende:

- a) El ordenamiento, dividido en:
 - Mapa de procesos.
 - Diagrama de contexto.
 - Organización.
 - Normalización.
- b) Los objetivos, con sus correspondientes estrategias.

Ordenamiento

El ordenamiento tiene por objeto definir *qué* hace la empresa para poder brindar productos y/o servicios en el mercado (mapa de procesos), *de qué manera se vincula* (se nutre y alimenta) con el entorno para poder gestionar sus distintas actividades (diagrama de contexto), *cómo* agrupa las tareas homogéneas en roles para que puedan ser asumidas por empleados (organigrama y descripciones de puestos) y *de qué manera* se regulan e interrelacionan (políticas, normas y procedimientos).

“El orden, la puntualidad y la limpieza son la base de la disciplina”

Figura 26.

Componentes de la etapa de ordenamiento.



Mapa de procesos

Toda comunidad social, para que pueda desempeñarse dentro de un marco determinado, debe poder responder los siguientes interrogantes:

- a) *¿Cuáles son los procesos en los que se divide el fin por el cual se concibe la organización?*

La respuesta se desarrolla a continuación de la última pregunta.

- b) *¿Qué rol va a desempeñar cada individuo dentro de la organización, para que los propósitos que emanan de las estrategias política y operacional se conviertan en un hecho concreto?*

Se resuelve más adelante, en la etapa de ordenamiento, en el módulo que hace a la organización, ambiente en donde se analizan, diseñan e implementan el organigrama y las descripciones de puestos.

- c) *¿Cómo hacer que las personas y sus roles se interrelacionan para alimentar adecuadamente cada uno de los procesos definidos?*

Lo veremos también en la etapa de ordenamiento, tratado mediante el despliegue de una herramienta denominada procedimientos balanceados. A través de estos documentos las actividades homogéneas se interrelacionan para alimentar los procesos del negocio.

- d) *¿Qué debe hacer la empresa para implementar los propósitos estratégicos que puedan ser alcanzados y sus resultados medidos?*

Este apasionante tema se resuelve mediante el establecimiento de objetivos y sus correspondientes estrategias, temas que forman parte de la estrategia operacional.

- e) *¿A través de que herramientas o medios se van a implementar las estrategias?*

Estrategia organizacional

Se resuelve a través de la maniobra y las herramientas de evaluación que abordaremos dentro de la fase de la estrategia táctica.

En respuesta a la pregunta a), comenzaremos a desarrollarla diciendo que:

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas y planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo determinado, previamente establecido.

Se suele decir que son él *¿Qué?* Hace la organización, para luego describir él *¿Cómo?* Lo hace, en cuyo caso se analizan, desarrollan e implementan procedimientos.

De esta manera una organización que produce bienes, por ejemplo, se compone de los siguientes procesos, en respuesta a qué hace:

- Planificación estratégica
- Planificación económica o integral.
- Gestión de la calidad.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Compras.
- Producción.
- Ventas.
- Administración.
- Finanzas.
- Recursos Humanos (o Factor Humano).
- Mantenimiento.
- Sistemas.

Ahora bien, una forma de agrupar, y de esta manera concatenar o vincular los procesos, es a través del diseño de lo que se conoce como *mapa de procesos*. Este diagrama nos permite visibilizarlos gráficamente, emparentados de acuerdo a una de las siguientes categorías:

Procesos de conducción: integrados por aquellos sobre los que se apoya la organización para el desempeño del objeto del negocio.

En este grupo podemos incluir a los procesos de planificación estratégica, de planificación económica e integral, de gestión de la calidad y de desarrollo de nuevos productos, entre otros.

Procesos de realización: que nuclea a aquellos que tienen que ver con el fin que persigue la empresa y que permite configurar el producto y/o servicio que ofrecerá en el mercado. En esta categoría podemos incorporar a compras, producción y ventas, etc.

Procesos de apoyo: incluye a aquellos que brindan soporte al resto y que dan sustentabilidad y coherencia al conjunto.

Debemos considerar que independientemente del lugar donde se ubiquen, todos los procedimientos son necesarios para el normal desempeño de la organización. Es más, en este plano estratégico, cuando nos ubiquemos en la sección de normalización, vamos a poder apreciar que todas las actividades, sin discriminación alguna son consideradas "logísticas", de movimiento, ya que, si alguna no se desarrolla o lo hace de manera deficitaria, el procedimiento, en el mejor de los casos fluirá con arritmias.

Este no es un tema menor, ya que, por ejemplo, supongamos que el área administrativa de cuentas por pagar de una empresa automotriz no ingresa en el sistema una factura de un proveedor de tornillos que

Estrategia organizacional

coincide con el remito y el informe de recepción (en donde queda registrada la cantidad y calidad recibida), es decir que está "Ok" para pagar. El sector de tesorería al no ver la transacción pendiente de pago (porque no fue ingresada en el sistema), no va a proceder a pagar conforme con lo acordado con el proveedor, como condición de pago. Esta acreencia del proveedor, pendiente de ser saldada, cuando el sector también administrativo de compras, quiera reabastecer a la empresa para seguir produciendo automóviles, de, por ejemplo tornillos, arandelas, tuercas o cualquier otro ítem que la fuente a la que no se le pagó la factura, imaginen qué va a pasar... el proceso de logística de abastecimiento se queda aguardando algo que nunca llegará hasta tanto paguemos la bendita factura comercial, dado que si el sistema de nuestro abastecedor no dispara un pago pendiente, al momento de pedirle cotización, emitiremos la orden de compra... y nuestro pedido quedará pendiente en créditos y cobranzas bajo el status de Factura vencida pendiente de cobro.

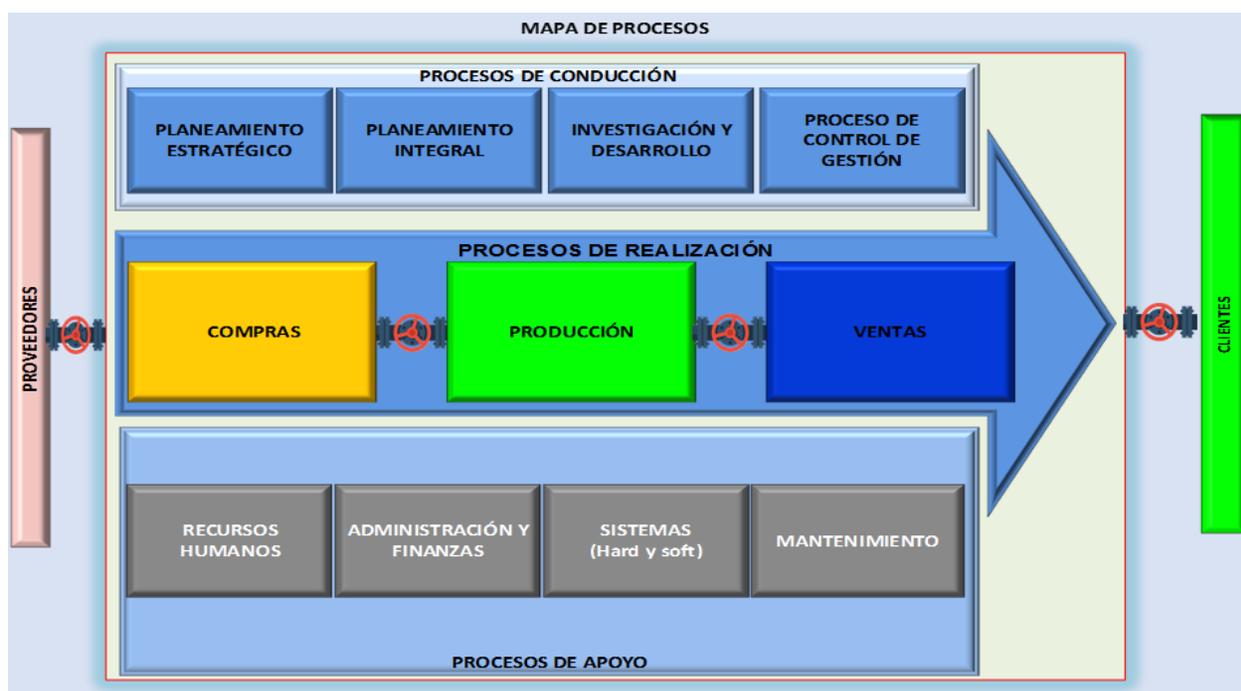
Volviendo al tema de mapa de procesos; una vez clasificados, debemos realizar la representación gráfica del mapa según las categorías definidas. Visualmente, mediante el mapa de procesos, podemos observar los procesos de conducción, en la parte superior del diagrama, los de realización, en el centro y en la inferior, los de apoyo.

Es de destacar que los procesos de realización deben exponerse de forma secuencial de izquierda a derecha, de manera tal que resulte amigable transitar el gráfico reconociendo secuencialmente qué hace la organización para brindar su producto y/o servicio al cliente.

En la Figura 27 podemos apreciar un ejemplo de mapa de una empresa manufacturera que cuenta con cuatro procesos de dirección (planeamiento estratégico, Planeamiento integral, Investigación y desarrollo y control de gestión), tres de realización (compras, producción y ventas) y cuatro de apoyo (recursos humanos, administración y finanzas, sistemas y mantenimiento):

Figura 27.

Ejemplo de un mapa de procesos de una empresa manufacturera



Estrategia organizacional

Diagrama de contexto

Es considerada una buena práctica diseñar e implementar un gráfico, denominado diagrama de contexto, que es un mapa que ilustra la interacción entre la organización y los terceros interesados (proveedores, clientes, otras organizaciones o sistemas externos).

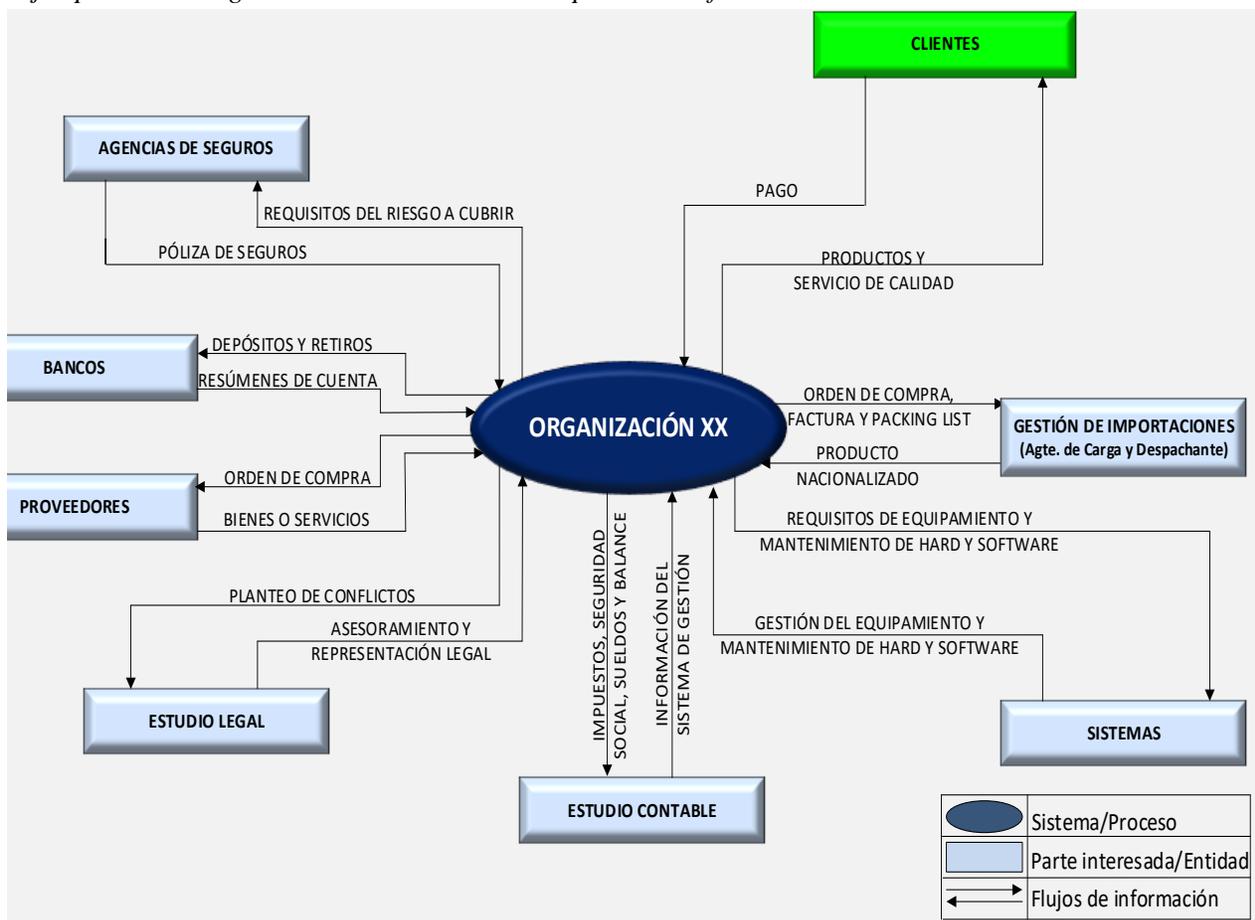
Este diagrama cuenta con tres símbolos bien determinados que tienen por finalidad indicar:

- 
• *La organización* que, como sistema, se ubicará en el centro del diagrama o próximo a él.
- 
• *Las partes interesadas*, constituidas por aquellos agentes con los que interactúa la empresa y que hacen viable su operación.
- 
• *Las flechas conectoras* que representan el flujo de la información o “entregables” que deben prestarse entre los dos componentes anteriormente definidos.

Resulta importante que la información que se transmite entre las partes como requisitos de entrada y de salida para cubrir estándares de servicio, sean indicadas sobre las flechas para que aquel que deba analizar el diagrama pueda determinar la manera en que los agentes involucrados se nutren y satisfacen.

Figura 28.

Ejemplo de un diagrama de contexto de una empresa manufacturera



Estrategia organizacional

Los gráficos anteriormente desarrollados y expuestos (el mapa de procesos y el diagrama de contexto), resultan una buena práctica para trazar el punto inicial para plantear los dos componentes fundamentales del ordenamiento expuestos en la Figura 29. Adicionalmente cubre requisitos que luego serán solicitados por el auditor a aquellos responsables de sistemas de gestión de la calidad que tengan la responsabilidad de certificar o revisar Normas ISO 9001.

Figura 29.

Estrategia operacional: componentes de la etapa de ordenamiento



Para lograr que las tareas se agrupen homogéneamente y puedan desarrollarse de manera sistemática, debemos adentrarnos en el campo del *ordenamiento* que es la etapa de la estrategia operacional que tiene por finalidad describir los distintos puestos que deben ser ocupados para que, transformados en roles, puedan articular las distintas transacciones que son necesarias para cumplir el fin con el que se concibió la organización. Adicionalmente, para que esas actividades se realicen de manera estandarizada, la otra actividad que se desarrolla dentro del ordenamiento es el diseño e implementación de los distintos procedimientos que alimentan los procesos del negocio.

Al primer grupo de labores se las denomina *organización* y al segundo, *normalización* (ver Figura 29).

Organización (de las funciones)

Toda empresa debe contar con un determinado juego de jerarquías, responsabilidades y atribuciones que serán asignadas a los integrantes de la comunidad, y que tendrán por finalidad establecer las distintas autoridades y comunicaciones que deben darse entre aquellos que tengan “mando” y sus colaboradores (subordinados), la división de trabajo, el tipo de trabajo que se realiza y el criterio de agrupación de las tareas, y los distintos niveles jerárquicos de la organización.

Para ello es necesario “estructurar” la comunidad de manera tal que los procesos puedan operar de manera fluida y armónica. Esta estructuración se logra a través de:

La delegación: que es el proceso mediante el cual un individuo de la organización transfiere o pasa una o más funciones a otra persona.

La departamentalización: que consiste en agrupar tareas en un conjunto homogéneo de actividades. Son los formatos que conocemos habitualmente como gerencia, departamento, jefaturas, supervisiones, secciones, etc.

Estrategia organizacional

La departamentalización podemos modelizarla agrupando las tareas por *procesos* o actividades, maximizando de esta forma el aspecto de especialización, o bien dividiendo cada sector en subsectores que cuenten con iguales *objetivos* que la jerarquía superior a la que reportan, con lo cual, con este formato se optimiza el criterio de coordinación.

Por lo expuesto anteriormente, podemos departamentalizar:

- a) *Por procesos.*
- b) *Por objetivos.*

A su vez, cuando de objetivos se trata, podemos tomar la decisión de departamentalizar agrupando las funciones contemplando las líneas o familias de *productos*, considerando la *zona geográfica* donde se llevan a cabo las actividades o en relación al *mercado*, tipo de *cliente* o al *canal de distribución*.

Considerando cada uno de los aspectos mencionados hasta aquí, estaremos en condiciones de comenzar a analizar y diseñar el gráfico que muestra cada una de las funciones que componen la estructura. A este diagrama se lo denomina "*organigrama*".

El organigrama debe cumplir con una serie de requisitos. Estos son:

Requisito de unidad de mando: un sector no puede depender de más de un nivel jerárquico.

Requisito de definición específica de cada nivel jerárquico: cada sector debe tener claramente definida tanto la ubicación en la que se encuentra dentro de la organización, como el nivel que le corresponde en relación con los demás sectores de la empresa.

Requisito de separación de funciones: las posiciones deben reunir actividades homogéneas y compatibles que se alineen con criterios de control interno (autorización, registro de transacciones, custodia de activos, veracidad de la información, etc.).

Requisito de alcance de control: implica la cantidad de personal que depende de un responsable funcional determinado. En este punto debe lograrse un nivel de alcance, tal que permita al que lidera un sector, administrar adecuadamente a las personas que de él dependen y lograr que sus actividades se traduzcan en estándares de servicio en respuesta a pedidos que realicen los clientes internos o externos, una vez que estos últimos hayan cumplido los requisitos solicitados por quienes deben asegurar esos niveles de atención.

El alcance del control determina el ancho de la organización (como veremos en el organigrama) y afectará el tiempo que tarda una empresa para tomar decisiones y su estructura de costos.

Cuanto menos ancho es un organigrama, más dinámica es la toma de decisiones, la comunicación es más asertiva y los costos más bajos.

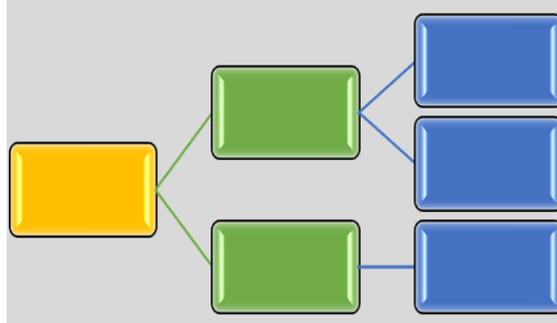
Tomando en cuenta estas premisas estamos en condiciones de producir esta guía o plano de la organización que representa las unidades que la componen y las relaciones de autoridad y comunicación entre las mismas. Los organigramas son un *instrumento auxiliar de la administración* que sirven para *representar la estructura de la organización*, la información básica sobre las *líneas de mando*, los diversos *niveles funcionales* y sus *alcances*, que sirven de base para analizar, desarrollar e implementar el *manual de funciones*.

Estos planos pueden tener distintas formas, a saber:

- 1) **Diseño horizontal** u organigrama horizontal: se dibuja en forma piramidal de izquierda a derecha o viceversa (ver Figura 30).

Figura 30.

Organización: ejemplo un modelo de organigrama horizontal

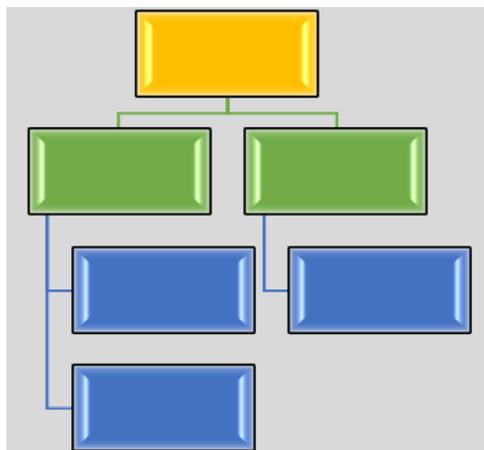


- 2) **Diseño vertical** u organigrama vertical: tiene un formato también conocido como piramidal y fluye de arriba hacia abajo. Es el diseño que más se utiliza para representar la estructura formal tradicional.

La pirámide puede representar una estructura alta o una achatada. La estructura alta presenta mayor división o estratificación organizacional. En cambio, la achatada presenta reducción en los niveles de autoridad y más unidades en el nivel operacional (ver Figura 31).

Figura 31.

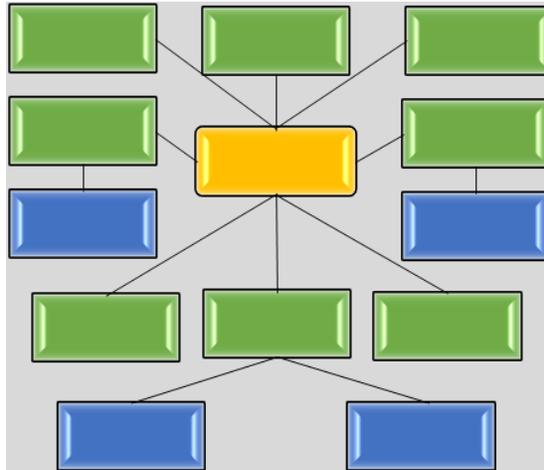
Organización: ejemplo de un modelo de organigrama vertical



- 3) **Diagrama Radial:** presenta a la alta gerencia en el centro del mismo desde la cual se trazan líneas para indicar relaciones de autoridad, comunicación y dependencia entre unidades (ver Figura 32).

Figura 32.

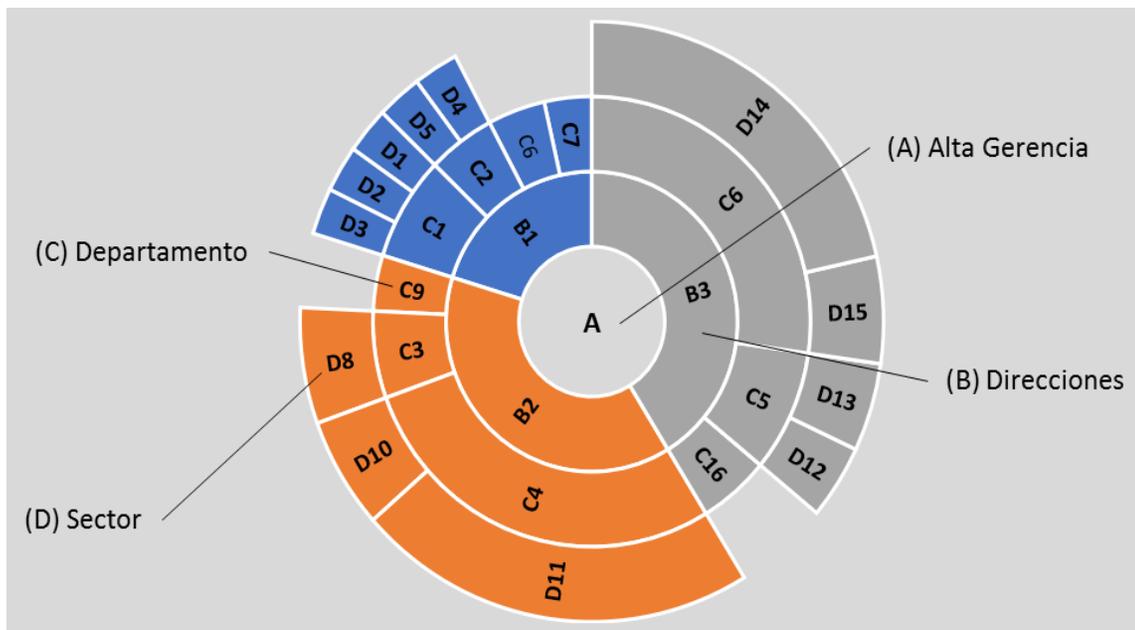
Organización: ejemplo de un modelo de organigrama radial



- 4) **Diagrama Circular:** se diagrama la estructura organizacional en forma circular. No es muy utilizada dado que su representación gráfica es compleja y se hace difícil su interpretación. No es recomendable para empresas grandes o entes estatales (Ver figura 33).

Figura 33.

Organización: ejemplo de un modelo de organigrama circular

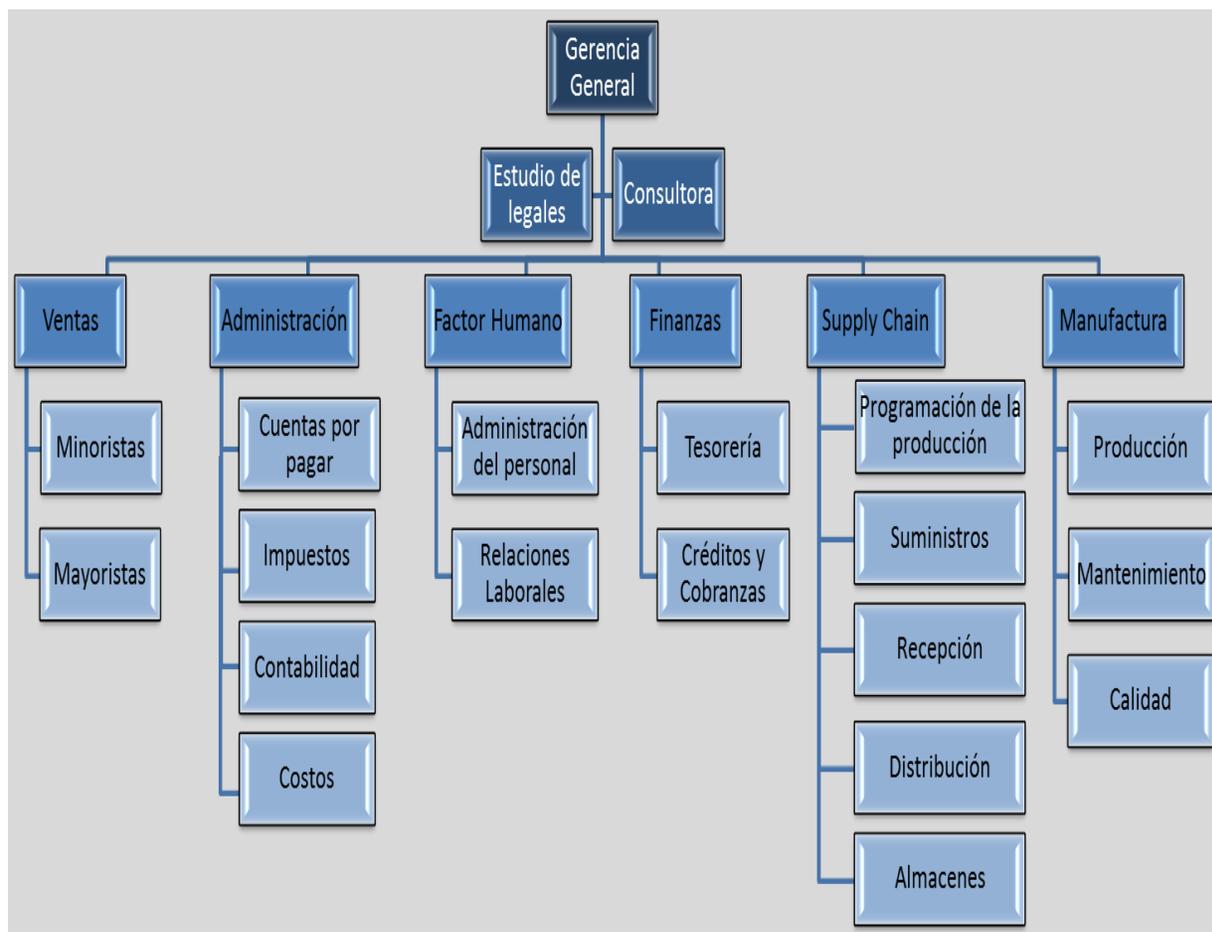


Estrategia organizacional

A continuación, y a modo de ejemplo podemos observar un organigrama vertical tipo, de una empresa grande manufacturera (ver figura 34).

Figura 34.

Organización: ejemplo de un organigrama de formato vertical de una empresa manufacturera grande.



¿Qué utilidad tienen los organigramas (ver Figura 35)?

- Muestran la posición de cada departamento en la estructura interna de una organización.
- Señalan la interrelación o enlace que debe existir entre cada departamento, sección, etc., de la organización.
- Facilitan las actividades de aquellos especialistas que deben conformar las descripciones de puestos que luego, junto con el organigrama, configuran el manual de organización o funciones.
- Dejan claramente definidas las líneas de mando y de responsabilidad dentro de la organización.
- Muestran los organismos asesores y aquellos otros con los que se establecen las coordinaciones dentro de la organización.

Estrategia organizacional

Figura 35.

Organización: bondades que presenta el organigrama como elemento de consulta



Por último, es necesario que a la hora de tener que diseñar un organigrama evitemos caer en algunas de las conocidas como *fallas estructurales*. Estas son:

- *Falla de control interno*: es la agrupación de tareas heterogéneas cuya relación puede perjudicar a la empresa.
- *Departamentalización inadecuada*: consiste en la agrupación de funciones heterogéneas.
- *Falta de unidad de mando*: se da cuando existe más de un jefe para un subordinado.
- *Superposición de funciones*: observancia de más de un área que cumple la misma o similar función.
- *Relación de dependencia confusa*: no se encuentra bien definida la relación que existe entre un área y las restantes de la empresa.
- *Situación de subordinación unitaria*: se visualiza en la gráfica una línea unitaria de dependencia (un supervisor con un jefe y un gerente).
- *Indefinición del nivel al que pertenece el cargo*: suele presentarse cuando no se define claramente el nivel jerárquico o la remuneración.
- *Confusión sobre el tipo de autoridad a cargo*: no se encuentra bien definida la jerarquía de la persona responsable de un área.
- *Estructura desequilibrada*: es cuando a simple vista, el organigrama no guarda simetría.
- *Alcance de control excesivamente amplio*: la posición tiene demasiadas funciones respecto de otras.

Estrategia organizacional

- *Inadecuada asignación de niveles:* implica la existencia de una posición relativa dentro de una estructura que no se corresponde con la responsabilidad del cargo o con la importancia de los demás cargos.
- *Designación confusa del área o la función representada.*

Descripción del puesto

Cada uno de los roles que se describen de manera gráfica en el organigrama, luego deben ser debidamente definidos y brindar información útil. Para ello se utiliza la descripción del puesto, que es uno de los instrumentos básicos para la administración del personal.

Este instrumento permite una mejor comunicación subordinado-jefe, ordena toda la información referida al puesto brindando claridad sobre los resultados del mismo y propicia un estilo e idioma común en toda la organización.

Es el registro de los datos de una manera estándar, concisa, ordenada y clara, para resumir las responsabilidades principales y sirve para la posterior valorización del puesto, no solo para relacionarlo con una categoría en la escala salarial, sino también para establecer líneas claras de promoción y de desarrollo de los empleados.

Los principios generales que debemos seguir para la confección de este tipo de formularios son:

- Este documento se refiere al puesto y no a su ocupante.
- Refleja lo que se espera que se cumpla aquí y ahora, lo que implica que, con el tiempo, pueden ser modificados.
- Requiere una respuesta documental a la pregunta: ¿Qué espera la organización del puesto?
- La redacción debe implicar una síntesis de una labor.
- Los verbos deben expresarse en infinitivo a los efectos de definir con precisión al rol en acción.
- Debe buscarse evitar utilizar más de dos verbos por responsabilidad.

A continuación, se expone una lista de verbos, a modo de ejemplo, que suelen utilizarse de referencia para redactar las descripciones de puestos y que tienen que ver con la orientación a la acción (que) o a los resultados (para que):

Verbos de Acción (qué)

aconsejar	actuar	acumular	administrar	almacenar
alterar	analizar	anticipar	apoyar	aprobar
asesorar	asignar	asistir	auditar	autorizar
auxiliar	balancear	calcular	calificar	capacitar

“Puede que no sepas en tu mente hacia donde te diriges, pero lo descubrirás haciendo”

Estrategia organizacional

compilar	comprobar	comunicar	conducir	consolidar
consultar	contribuir	controlar	coordinar	corregir
crear	delegar	desarrollar	desempeñar	determinar
diseñar	dirigir	distribuir	ejecutar	emitir
entrenar	enviar	especificar	establecer	estimar
estructurar	evaluar	examinar	expedir	explicar
facilitar	fijar	firmar	girar	guardar
guiar	hacer	idear	implantar	informar
iniciar	innovar	instalar	instruir	inspeccionar
integrar	interpretar	inventariar	investigar	mantener
modificar	Motivar	negociar	notificar	obtener
operar	organizar	originar	participar	planificar

Verbos de Resultados (Para qué)

Acumular	alcanzar	asegurar
Aumentar	contribuir	consolidar
Crear	disminuir	garantizar
Lograr	mantener	mejorar
Minimizar	motivar	obtener
Perfeccionar	preservar	proporcionar
Proteger	proveer	reducir
Salvaguardar	suministrar	

Las descripciones de puesto, por lo general cuentan con las siguientes secciones:

Estrategia organizacional

- a. **Encabezado:** en esta área, detallaremos la información de introducción básica al puesto, como el nombre del mismo, el del ocupante, la ubicación organizacional, la fecha de confección, las firmas de aprobación.
- b. **Objetivo del departamento:** describiremos en esta sección, sintéticamente, el objetivo principal y global del departamento donde el ocupante desarrolla sus actividades. Debe estar alineada con el objetivo del nivel de dirección, de corresponder.
- c. **Misión del puesto:** en este punto se desprende del objetivo global del departamento.

Es de utilidad, si debemos completar descripciones de puestos por primera vez, preguntarnos:

- ¿Para qué existe el puesto en la organización?
- ¿Cuál es la misión del mismo?
- ¿Cuál es el gran resultado general que se debe alcanzar?

- d. **Principales responsabilidades:** enunciaremos aquí, no más de cinco tareas y/o funciones estrechamente relacionadas, que generalmente son realizadas en una secuencia regular. Las **responsabilidades principales** siempre deben satisfacer las siguientes reglas:
 - Tener una importancia suficiente con respecto al puesto en su totalidad para determinar la idoneidad necesaria para realizar el trabajo.
 - Tener una naturaleza continua, es decir, debe ser normal y regular en el cargo.
- e. **Supervisión:** es esta sección de las descripciones de tareas indicaremos la cantidad de personal (no la cantidad de puestos) que reportan directa e indirectamente al puesto objeto de análisis.
- f. **Educación y experiencia:** es muy importante que destaquemos cuando se diseña un puesto qué tipo de estudios y experiencia requiere o sería recomendable que tenga el perfil para que su ocupante pueda cumplimentar, a nivel estándar, los deberes y responsabilidades que le corresponden a la función.

Por ejemplo:

Estudiante avanzado o graduado universitario en Ciencias Económicas; experiencia mínima de 3 años como analista de control de gestión preferentemente en la industria automotriz.

- g. **Competencias y acciones clave:**

¿Qué son las competencias?

Son un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores que debe reunir una persona para desempeñar exitosamente sus funciones en una determinada organización. Esta definición implica:

Saber (Conocimientos)

Es el conjunto de conocimientos y disciplinas de base necesarias que permiten a la persona operar con los comportamientos exigibles en el puesto de trabajo.

Saber Hacer (Habilidades)

Es la capacidad de aplicar los conocimientos que posee la persona para la solución de los problemas que se plantean en su trabajo, es decir, capacidades vinculadas a la práctica laboral; ya sean habilidades técnicas, sociales o cognitivas. Lo habitual es que estas distintas habilidades

Estrategia organizacional

interactúen entre sí.

Poder Hacer (Aptitudes)

Es la predisposición que tiene la persona influida por las características personales, a hacer de manera más efectiva algunas tareas, las cuales pueden ser potenciales o ir emergiendo a medida que se desarrolle.

Querer Hacer (Actitudes)

Es la intención y disposición con la que una persona se enfrenta a las diversas situaciones que puedan producirse en el puesto de trabajo.

Comprometerse a Hacer (Valores)

Es el conjunto de principios éticos, morales y convicciones que otorgan sentido de pertenencia y compromiso con el Servicio Público.

Acciones clave; ¿Qué son?

Son los comportamientos característicos que definen cada competencia para cada perfil de puesto. Al momento de la evaluación, su ocupante deberá demostrar dichas acciones claves a través de conductas observables.

Por ejemplo:

- *Competencia: Adaptabilidad.*
- *Acciones Claves: Trata de comprender los cambios en las tareas, situaciones y el ambiente de trabajo, al igual que la lógica o las bases del cambio. Debe operar y dar respuesta inmediata frente a las transformaciones del entorno externo e interno.*

¿Cómo se clasifican las competencias?

Se clasifican en los siguientes tres tipos:

1. De organización o institucionales

Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, ya que están vinculados con las definiciones planteadas en la estrategia política, y se vinculan con la visión o quimera, el acuerdo de voluntades, que une a los miembros de la organización y sus valores. Este tipo de competencias apuntan a la conducta indispensable de todo empleado, independientemente de la función, jerarquía y modalidad laboral en la que se desempeñe.

Por ejemplo:

- *Adaptabilidad.*
- *Iniciativa.*
- *Innovación.*
- *Integridad.*
- *Trabajo en equipo.*

2. De liderazgo

Son aquellas competencias relacionadas con los conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto, que se materializan en el trabajo concreto y que aluden al “saber

Estrategia organizacional

hacer”. Están vinculadas a la naturaleza de los cargos, y aluden específicamente a las actividades, operaciones y funciones asignadas a los puestos de trabajo desempeñados por los servidores públicos. Dentro de este grupo encontramos las siguientes competencias:

- *Establecer la visión y las estrategias.*
- *Edificar nuestra organización e inspirar a nuestra gente.*
- *Conocer el entorno.*
- *Conducir hacia los resultados.*
- *Tomar las decisiones difíciles.*
- *Fomentar el intercambio abierto de ideas y conocimientos.*

3. Funcionales o de gestión

Son las competencias orientadas que le caben a todos los roles de la organización. Están relacionadas con el cumplimiento de objetivos y estrategias establecidos en el plan estratégico y se traducen en la implementación y gestión de procesos para el logro de resultados y la maniobra concreta para generar resultados.

Por ejemplo:

- *Análisis y manejo numérico.*
- *Logística y distribución.*
- *Capacidad docente.*
- *Atención al detalle.*
- *Comunicación y trato interpersonal.*
- *Capacidad de organización.*

¿Cuántas competencias, por tipo, debemos establecer?

Si bien generalmente no existe un límite máximo, generalmente no exceden las cinco por categoría.

- h. Solución de problemas:** es muy importante destacar una sección en la descripción del puesto que permita resumir aquellos problemas que el rol enfrenta diariamente, que le dificultan el normal desempeño de sus actividades, y que **requieren especial habilidad para solucionarlos**.

Es decir, de lo habitual que realiza, de qué manera la persona que desempeña una serie de tareas, logra cumplir con su responsabilidad a pesar de los obstáculos que se presentan.

Por ejemplo:

- *Cumplir en tiempo y forma con las encuestas trimestrales asignadas, a pesar de los recursos escasos (restricciones presupuestarias).*
 - *Contener en el día a día, los reclamos de los clientes en las entregas de mercadería, priorizando y minimizando el daño producido por retrasos en los cortes de rutas que se suceden en un contexto de crisis económica.*
- i. Responsabilidad general:** En este punto de las descripciones se detalla dónde está la mayor contribución que hace el puesto a la organización, el impacto de su incumplimiento en el departamento y por ende en la organización.

Estrategia organizacional

Se puede incluir toda aquella información de carácter técnico, de conocimientos, de experiencia, etc., que se considere de utilidad para aquel que desee comprender la naturaleza, alcance o propósito del puesto.

Por ejemplo:

- *“Este puesto existe fundamentalmente para...”.*
- *“El mayor impacto del puesto para la organización se ve reflejado en...”.*
- *“La falla en el cumplimiento de sus responsabilidades definidas acarrearía mencionar...”.*

j. Alcance de autoridad: Este es el punto final en las descripciones de puestos y se mencionan cuáles son las decisiones que se esperan que la persona que ocupa el puesto tome sin la autorización de su superior, y cuáles son las recomendaciones que puede hacer (sólo aquellas importantes).

Por ejemplo:

- *Desarrollar normas (o sistemas electrónicos, o procedimientos de trabajo), modificando las existentes o generándolas no había.*

A continuación, se exponen un par de descripciones de puestos correspondientes a dos funcionarios, una de Controller de una empresa manufacturera, y la segunda, de un director Comercial de una distribuidora de alimentos, ambas Pymes.

A los efectos de poder mejorar la visualización del contenido de las mismas y mantener la confidencialidad de la empresa, hemos excluido sus encabezados, motivo por el cual, si tienen que implementar estos documentos no olviden agregar el logotipo de la organización.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título del Puesto	Controller de Gestión	Fecha:	02	10	2022
Ocupante	XXXXX	Preparada por:	Gabriel F. Caliochia		
Área/Gerencia/Dirección	Dirección	Revisado por la Consultora <input type="text"/> 02 <input type="text"/> 10 <input type="text"/> 22 Aclaración: Graciela Simonetta			
Subordinado a: (Puesto)	Gerente General	Aprobación del Supervisor del Puesto <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Aclaración: N/A			
		Aprobación de la Alta Dirección <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Aclaración:			

(Utilice la Guía de Descripción de Puesto para completar este formulario y los anexos de Competencias, además de la asistencia de La Consultora).

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Indicar sintéticamente el objetivo principal del departamento donde el titular del puesto desarrolla sus actividades.

Diseñar, implementar y controlar los sistemas de planificación, contables, de información y gestión. Coordinar a los responsables de cada área de la organización y controlar del cumplimiento de los objetivos asignados a cada uno de ellos.

MISIÓN DEL PUESTO

Describir en forma resumida para qué existe el puesto en la empresa, es decir cuál es la función principal dentro de la estructura de la empresa. Evitar hacer una enumeración de funciones, apuntar a una oración sencilla que englobe la misión del puesto.

Salvaguardar el patrimonio de la compañía, prever, coordinar y controlar las actividades de la organización a través de planes estratégicos, económicos, la contabilidad, la revisión de los indicadores y la atención de las desviaciones.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

Describir con verbos en infinitivo lo que el titular del puesto hace (acciones) y para qué lo hace (resultado final esperado).

Ordenar las responsabilidades, de las más a las menos relevantes.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
1	Liderar a sus reportes directos.	<ul style="list-style-type: none"> Liderar a su equipo y alentarlos a desarrollar y mantener los sistemas de planificación, organización y normalización, coordinación y control que permitan la correcta administración del negocio.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
2	Brindar asistencia y comunicación a la Alta Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar y asesorar a la Alta Gerencia sobre los resultados de los objetivos planteados y el avance del cumplimiento del plan estratégico. Estar en contacto con la Gerencia General de la empresa para presentar las conclusiones obtenidas a través de indicadores y reportes

Estrategia organizacional

		presentar las conclusiones obtenidas a través de indicadores y reportes que permitan tomar decisiones en tiempo y forma.
--	--	--

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
3	Gestionar con un único juego de números.	<ul style="list-style-type: none"> Instruir permanentemente a sus reportes directos para que generen información coherente, veraz y vinculante, principalmente en los procesos de planificación, finanzas, costos, ventas, compras, manufactura, gestión de recursos humanos y nuevas oportunidades de negocios.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
4	Representar a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Representar a la organización ante los terceros interesados, respetando los principios enunciados en el Código de Conducta Social de la organización.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
5	Evaluar a sus reportes directos.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar permanentemente a sus reportes directos no solo en la performance que vayan logrando en el cumplimiento de los objetivos, sino también en las cualidades de liderazgo que desarrollen con sus subordinados.

SUPERVISION

Indicar cantidad de personas (no puestos) que reportan al titular del puesto.

Reportes directos:	4
Reportes indirectos:	3
TOTAL:	7

EDUCACION y EXPERIENCIA

Señalar qué estudios y experiencia requiere el puesto para que pueda cumplir con las responsabilidades arriba detalladas.

- Licenciado en comercialización/marketing, Licenciado en administración, Ingeniero industrial o Contador Público Nacional.
- Conocimientos de sistema ERP y herramientas de Microsoft office.
- Conocimientos de inglés.

Estrategia organizacional

COMPETENCIAS Y ACCIONES CLAVES

Competencias: son las habilidades, conocimientos y conductas que necesita el puesto para desenvolverse. La cantidad de competencias a definir, dependerá del puesto que se está analizando. Mínimo deberá contener las 5 competencias básicas. En cada caso debe identificar las Acciones Claves que mejor definan y expliquen a todas las competencias seleccionadas para el puesto. (en lo posible no más de 3 renglones por cada una).

Para completar las tablas que se incluyen debajo, consulte la Guía de Descripción de Puesto y, en el caso de contar con un plan estratégico de campos de fuerza armonizados, las de organización y liderazgo, consultar la sección de competencias de la sección "POLÍTICA ESTRATÉGICA".

a) De organización (Cardinales): Comunes a todos los puestos de la Cía. Si se poseen todas las todas las competencias de liderazgo, no deberán enumerarse las básicas porque se consideran incluidas en las mismas.

COMPETENCIAS	ACCIONES CLAVE
1. Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Se adapta rápida y eficazmente a cambios de asignaciones o de prioridades. Reconoce las condiciones de cambio futuras (internas o de mercado), cambia prioridades y comprende, desarrolla y lleva a cabo estrategias. Implementa cambios en los sistemas de reconocimiento y estructura salarial para alinear y reforzar cambios en los procesos de trabajo y la cultura.
2. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece ayuda a los demás, basado en su propia experiencia. Anima a los subordinados directos para que soliciten retroalimentación con los grupos con los que interactúa. Se esfuerza por encontrar mejores procesos de trabajo en equipo para asegurarse de lograr una comunicación precisa y oportuna con los clientes y con otros grupos de trabajo.
3. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Identifica oportunidades para realizar tareas fuera de su área de responsabilidad. Se preocupa por su desarrollo. Busca activa y constantemente retroalimentación de clientes internos y externos, identifica oportunidades y presente propuestas de acción. Se anticipa a alguna necesidad en el mercado e inicia el desarrollo de un producto o proceso.
4. Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Obtiene ideas e inspiración de diversas fuentes. Busca diferentes métodos y soluciones para abordar los negocios, procesos y las labores diarias. No se siente obligado a seguir los pensamientos o enfoques de los demás Se enfoca en áreas importantes para innovar y desarrolla soluciones que abordan asuntos significativos en el trabajo.
5. Integridad	<ul style="list-style-type: none"> Trata a la gente en forma honesta y franca. Representa en forma justa las capacidades de la organización. Presenta información precisa y completa. Lleva a cabo las acciones de acuerdo a lo prometido. Se asegura de que sus palabras y acciones sean coherentes. Cumple con los compromisos y promesas personales. No comparte información confidencial.

b) Liderazgo: Comúnmente para posiciones con personal a cargo.

COMPETENCIAS	ACCIONES CLAVE
1. Establecer la visión y las estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende las tendencias, sus repercusiones y oportunidades, en el ambiente global (clientes, técnicas, atención médica, asuntos regulatorios, etc.). Evaluar información con una perspectiva global, identificando oportunidades y amenazas y estableciendo estrategias a largo plazo para responder. Sopesar las oportunidades, recursos e inversiones para maximizar el crecimiento de la empresa. • Mantiene un enfoque sólido en los clientes. • Identificar y aprovechar las oportunidades para crear un beneficio a partir de las capacidades entre divisiones. • Comunica eficazmente la visión y las estrategias a toda la compañía. • Mira hacia el futuro usando el mercado, la tecnología y los conocimientos de negocios a nivel mundial para identificar oportunidades emergentes y aprovecharlas. • Traduce eficazmente la visión de la empresa y las estrategias generales en planes estratégicos y metas concretas y realizables, establecer prioridades apropiadas para las metas, proyectos y planes.
2. Edificar a nuestra organización e inspirar a nuestra gente	<ul style="list-style-type: none"> • Asegura un acervo de gente con talento desarrollando continuamente las destrezas, conocimientos y habilidades del personal. • Crea una organización comprometida que actúa con integridad. Asegurarse de que la gente comprende las intenciones estratégicas y que éstas los motivan, y que valoran las funciones que desempeñan para lograr nuestra visión. • Crea una organización productiva. Alentar a la gente para que innove, colabore, tome decisiones y haga uso de su autoridad y responsabilidad. • Establece expectativas claras, proporcionar retroalimentación oportuna y precisa, tanto positiva como negativa y tomar las medidas apropiadas de seguimiento, p. ej. reconociendo y retribuyendo, haciendo públicos los éxitos, enseñando y guiando. Reconocer, premiar y promover a las personas según su desempeño, resultados y desarrollo de habilidades. • Sirve como modelo actuando de manera consistente y justa; emitiendo entusiasmo, siendo accesible, demostrando confianza en las habilidades de los demás.
3. Conocer el negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene y evalúa continuamente información pertinente, identificando problemas clave, tendencias, relaciones y causas/efectos. • Aprende de la experiencia y mejorar a partir de la misma para lograr el éxito. Crear organizaciones capaces de aprender tanto de los éxitos como de los fracasos y aplicar ese aprendizaje a decisiones futuras. • Demuestra una capacidad personal sólida para aprender nuevos aspectos de la empresa y alentar a otros a que hagan lo mismo.

Estrategia organizacional

4. Conducir hacia los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Establece juntas metas y plazos realistas, retadores y mensurables. Mantenerse a sí mismo y a los demás enfocados en los indicadores clave del desempeño. Estar dispuesto a ajustar las metas para cumplir con las necesidades comerciales dinámicas y cambiantes. • Fija objetivos a corto plazo que conduzcan hacia metas o estrategias a largo plazo. Monitorear y ajustar las actividades para lograr los objetivos. Permanecer firme con una posición o plan de acción hasta lograr el objetivo deseado. • Apoya al personal con los recursos necesarios para lograr las metas. • Asume responsabilidad y hacer a otros responsables de producir resultados de alta calidad. • Se evalúa y evalúa a su equipo regularmente en cuanto al logro de metas y el proceso utilizado para lograr metas y puntos de referencia competitivos. • Es tenaz.
5. Tomar las decisiones difíciles	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra el deseo de tomar y aceptar decisiones no populares y asumir posiciones opuestas. • Desafía el status quo o la manera tradicional de hacer las cosas. • Reconoce acertadamente las situaciones de crisis y tomar la acción correctiva al observa los primeros indicadores del problema. • Reconoce errores y tomar las medidas correctivas necesarias durante el proceso; demostrar que está dispuesto a admitir errores, aprender de ellos y asumir responsabilidad de las consecuencias. • Toma las decisiones difíciles sobre personas cuando es necesario.

c) **Funcionales:** Específicas del puesto. Puede definir las Ud. mismo. No se establecen tope mínimos ni máximos en cuanto a la cantidad, podrá agregar más líneas si lo necesitara.

COMPETENCIAS	ACCIONES CLAVE
1. Soporte a la Alta Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica los resultados de la gestión de la organización en tiempo y forma.
2. Coordinación de sus reportes directos	<ul style="list-style-type: none"> • Instruye a sus reportes directos para cumplir los objetivos estratégicos. • Evalúa la gestión de los responsables de las distintas áreas. • Generar reuniones para evaluar la interacción entre las áreas.
3. Relaciones con terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene altos niveles de ética y subordinación al código de conducta comunitario. • Es íntegro y cordial en el trato con terceros. • Tiene vocación negociadora.
4. Promover la cultura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Genera, custodia y alienta las buenas prácticas de gestión y ética. • Promueve la construcción, evolución y mantenimiento de una cultura sana, colaborativa y disciplinada. • Es inflexible con las prácticas corruptas.

SOLUCION DE PROBLEMAS

Enumerar aquellos elementos del contexto, tales como desafíos, problemas, que habitualmente puede enfrentar el puesto y que requieren especial habilidad para solucionarlos.

Ser un facilitador permanente para que sus colaboradores puedan interpretar y desempeñar adecuadamente sus actividades, focalizados en el cumplimiento de los objetivos.

RESPONSABILIDAD

Mencionar dónde está la mayor contribución que hace el puesto a la compañía.

Salvaguardar el patrimonio de la empresa, asegurando el normal desenvolvimiento de las actividades de los distintos departamentos que componen la organización, conduciendo hacia los resultados.

ALCANCE DE AUTORIDAD

En esta sección debe indicarse el DESDE y HASTA tiene influencia y/o poder para influir directamente la posición..

Alineación estratégica de los recursos, el factor humano, los procesos y las herramientas de comunicación, logrando proyectar el negocio a lo largo del tiempo.

DESCRIPCION DE PUESTO

Título del Puesto	Director Comercial	Fecha:	01	11	2022
Copante	XXXXX XXXXX	Preparada por:	Gabriel F. Calicchia		
Área/Gerencia/ Dirección	Dirección Comercial	Revisado por la Consultora <input type="text"/> 01 <input type="text"/> 11 <input type="text"/> 22 Aclaración: Graziela Simonetta			
Subordinado a: (Puesto)	Comité Ejecutivo	Aprobación del Supervisor del Puesto <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Aclaración: N/A			
		Aprobación de la Alta Dirección <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Aclaración:			

(Útilice la Guía de Descripción de Puesto para completar este formulario y los anexos de Competencias, además de la asistencia de La Consultora).

OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO

Indicar sintéticamente el objetivo principal del departamento donde el titular del puesto desarrolla sus actividades.

Es un área central de la empresa encargada de analizar, definir, implementar y supervisar el cumplimiento de los objetivos y estrategias de venta.

MISIÓN DEL PUESTO

Describir en forma resumida para qué existe el puesto en la empresa, es decir cuál es la función principal dentro de la estructura de la empresa. Evitar hacer una enumeración de funciones, apuntar a una oración sencilla que englobe la misión del puesto.

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de ventas, evaluando los resultados de acuerdo con políticas de ventas específicas, buscando maximizar el margen de rentabilidad. Elaborar los planes y programas de comercialización y política de precios y proponer las estrategias para mantener y fortalecer la imagen de la compañía e incrementar la participación de sus productos en el mercado.

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES

Describir con verbos en infinitivo lo que el titular del puesto hace (acciones) y para qué lo hace (resultado final esperado).

Ordenar las responsabilidades, de las más a las menos relevantes.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
1	Tomar decisiones consensuadas.	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar con los directores de Administración y Finanzas y de Operaciones en la toma de decisiones tales como selección de canales de distribución, planes de ventas, objetivos de venta, tamaño de la red, nuevos productos, modificación de existentes y campañas promocionales.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
----	-----------------	------------

Estrategia organizacional

2	Fijar objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer los objetivos y cuotas de venta del equipo a su cargo y definir los mecanismos adecuados para el seguimiento del cumplimiento de las actividades a implementar o realizadas para alcanzarlos.
---	------------------	--

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
3	Gestión de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar el territorio de ventas determinando el tamaño de la fuerza de ventas, distribuyendo a los comerciales en el territorio y asignarles rutas de venta. Realizar el seguimiento de la gestión y establecer los cambios oportunos en el caso de que sean necesarios.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
4	Representar a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Representar a la organización en lo que hace al ofrecimiento de productos y/o servicios comercializados. Organizar y entrenar al equipo de ventas en buenas prácticas de representación comercial y ventas.

N°	RESPONSABILIDAD	DEFINICIÓN
5	Diseñar programas.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los programas de formación, de incentivos y remuneración. Orientar los programas expuestos para que sean consecuentes con la obtención de los resultados esperados obtener los resultados deseados.

SUPERVISION	
Indicar cantidad de personas (no puestos) que reportan al titular del puesto.	
Reportes directos:	3
Reportes indirectos:	0
TOTAL:	3

EDUCACION y EXPERIENCIA
Señalar qué estudios y experiencia requiere el puesto para que pueda cumplir con las responsabilidades arriba detalladas.
<ul style="list-style-type: none"> Licenciado en comercialización/marketing o Licenciado en administración de empresas. Conocimientos de sistema ERP y herramientas de Microsoft office. Conocimientos de herramientas de prospecting, ventas y negociación.

Estrategia organizacional

COMPETENCIAS Y ACCIONES CLAVES

Competencias: son las habilidades, conocimientos y conductas que necesita el puesto para desenvolverse. La cantidad de competencias a definir, dependerá del puesto que se está analizando. Mínimo deberá contener las 5 competencias básicas. En cada caso debe identificar las Acciones Claves que mejor delimitan y expliquen a todas las competencias seleccionadas para el puesto. (en lo posible no más de 3 renglones por cada una).

Para completar las tablas que se incluyen debajo, consulte la Guía de Descripción de Puesto y, en el caso de contar con un plan estratégico de campos de fuerza armonizados, las de organización y liderazgo, consultar el área de competencias de la sección "POLÍTICA ESTRATÉGICA".

- a) **De organización (Cardinales):** Comunes a todos los puestos de la organización. Si se poseen todas las competencias de liderazgo, no deberán enumerarse las básicas porque se consideran incluidas en las mismas.

COMPETENCIAS	ACCIONES CLAVE
1. Compromiso con la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios.
2. Compromiso con los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.
3. Flexibilidad y adaptación	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para diseñar e implementar políticas organizacionales orientadas a enfrentar proactivamente problemas y/o situaciones variadas y/o inusuales con eficacia, que impliquen la participación y dirección de personas o grupos diversos, multiculturales. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en el ámbito de la organización en su conjunto y en su área de trabajo en particular.
4. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales. También, ser un referente en su área y en la organización por sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo.

Estrategia organizacional

5. Innovación y creatividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con el propósito de agregar valor. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor.
6. Integridad.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. • Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
7. Responsabilidad social.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. • Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Capacidad para constituirse en un referente para sus colaboradores en materia de responsabilidad social.

b) **Liderazgo:** Comúnmente para posiciones con personal a cargo.

COMPETENCIAS	ACCIONES CLAVE
1. Dirección de equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. • Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

Estrategia organizacional

2. Empowerment.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. • Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. • Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.
3. Liderazgo para el cambio.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable. • Capacidad para generar en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos. • Capacidad para promover en su área la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.
4. Visión estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. • Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.
5. Conducir con el ejemplo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. • Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia, y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser un ejemplo para todos los integrantes de su área. • Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.

c) **Funcionales:** Específicas del puesto. Puede definir las Ud. mismo. No se establecen tope mínimos ni máximos en cuanto a la cantidad, podrá agregar más líneas si lo necesitara.

Estrategia organizacional

COMPETENCIAS	ACCIONES CLAVE
1. Adaptabilidad y flexibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (interno o externo a la organización), medios y personas. • Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una
2. Capacidad de maniobra en condiciones desfavorables.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar las dificultades y las tendencias del mercado, así como las dificultades y fortalezas de su área de trabajo, en un contexto complejo y/o adverso, e implementar las políticas y estrategias organizacionales para enfrentar la situación proactivamente, con visión de mediano plazo, para alcanzar los objetivos planteados a su área. • Capacidad para enfrentar con mirada positiva y asumir como un reto las situaciones o escenarios adversos, complejos y difíciles de la organización y de su área de trabajo, e implementar las acciones definidas por la Dirección para controlar y/o minimizar y/o contrarrestar (según corresponda) las amenazas potenciales externas a la organización en su área de trabajo. Implica ser reconocido como un referente estratégico en su área, en especial en momentos críticos o de fuertes cambios.
3. Comunicación eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. • Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
4. Gestión y logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. • Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. • Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

5. Influencia y negociación

- Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.
- Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado.
- Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.

SOLUCION DE PROBLEMAS

Enumerar aquellos elementos del contexto, tales como desafíos, problemas, que habitualmente puede enfrentar el puesto y que requieren especial habilidad para solucionarlos.

Ser un facilitador permanente para que sus colaboradores puedan interpretar y desempeñar adecuadamente sus actividades, focalizados en el cumplimiento de los objetivos.

RESPONSABILIDAD

Mencionar dónde está la mayor contribución que hace el puesto a la compañía.

Salvaguardar la continuidad y proyección de la organización a través del flujo de ingreso de valores como consecuencia de la ejecución de programas y estrategias de venta.

ALCANCE DE AUTORIDAD

En esta sección debe indicarse el DESDE y HASTA tiene influencia y/o poder para influir directamente la posición.

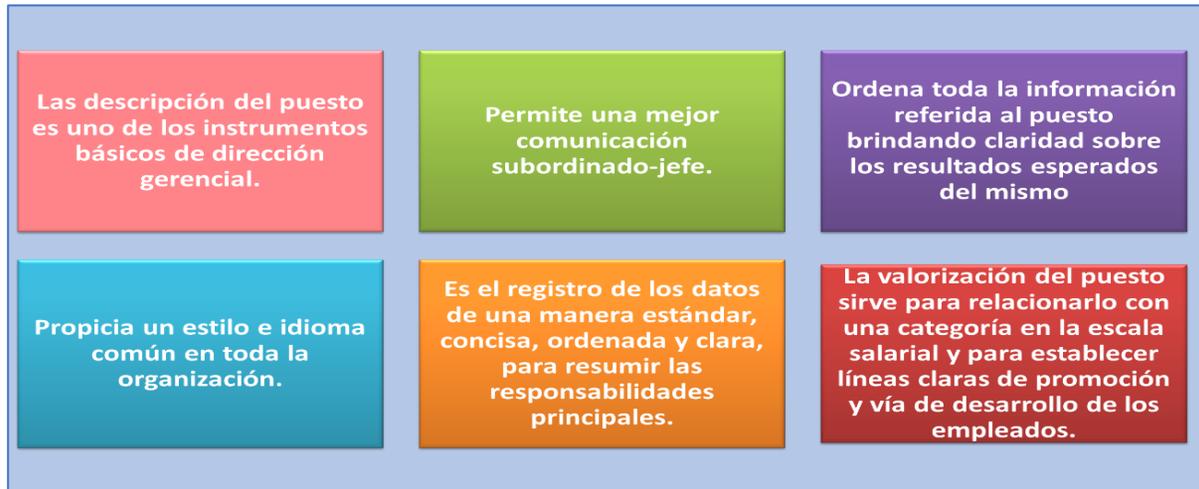
Desde el desarrollo de prospectos, su conversión a clientes y la posterior satisfacción adecuada de sus necesidades.

Estrategia organizacional

Tanto el organigrama como las descripciones de puestos se integran para componer *el manual de organización o funciones* y sirven de base para el análisis y desarrollo de planes de carrera, planes de sucesión y la estructura de normalización de la empresa.

Figura 36.

Organización: Objetivos que persiguen las descripciones de puestos dentro de las organizaciones



Normalización

Una vez diseñado el manual de funciones u organización (como también se lo suele llamar), llega la hora de comenzar a definir la forma en que los roles van a interrelacionarse. Esta red de relaciones se describe dentro de lo que se denomina **procedimiento** (estos documentos representan el *cómo* se hacen las cosas), para satisfacer los procesos (el *qué*), definidos en el mapa que lleva su nombre y que fue expuesto anteriormente.

Algunos ejemplos de procedimientos necesarios para operar de manera ordenada son:

- Procedimiento de planeamiento estratégico.
- Procedimiento de planeamiento económico.
- Procedimiento de compras.
- Procedimiento de manufactura.
- Procedimiento de ventas.
- Procedimiento de desarrollo de nuevos productos.
- Procedimiento de gestión del factor humano.
- Procedimiento de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos de informática.
- Etc.

Estos documentos deben contar con un marco regulatorio que defina claramente el límite de libertad de acción que tiene cada puesto, su alcance, sus limitaciones, las restricciones y los niveles de aprobaciones. A este marco se lo denomina **normas**.

Entre ellas podemos destacar:

Estrategia organizacional

- Normas de Calidad.
- Norma de gestión de autorizaciones de pagos de finanzas.
- Normas de auditoría interna.
- Normas de fijación y autorización de listas de precios.
- Normas de contratación de compras.
- Normas para la adquisición de activo fijo.
- Normas de autorización de pedidos con facturas vencidas o excedidos en el límite de crédito.
- Etc.

En las organizaciones sin importar el tamaño u objeto, la alta gerencia suele emitir documentos conceptuales, denominados **políticas**, en donde expresan su voluntad o necesidad respecto a distintos temas. Es así como podemos encontrar:

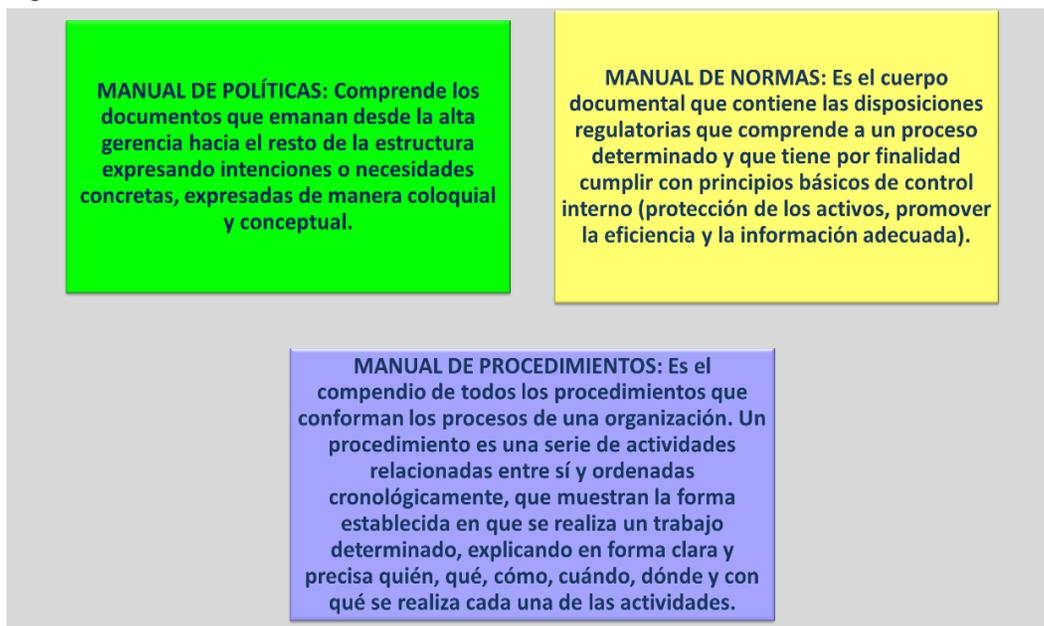
- Políticas comerciales.
- Políticas de gestión general del factor humano.
- Políticas de calidad.
- Políticas de gestión administrativa.
- Etc.

Todos los documentos de igual jerarquía deben agruparse en manuales, en formato físico o electrónico, y estar a disposición para consulta del personal autorizado.

Cada uno de estos instrumentos tienen la particularidad de poder ser modificados, actualizados o dejados sin efecto. En este caso estos no deben ser destruidos, sino archivados como “versiones anteriores” para que, en caso de ser requerido por cuestiones regulatorias o de auditoría, puedan consultarse sin mayor trámite.

Figura 37.

Normalización: estructura de manuales que regulan los distintos procesos de las organizaciones



Estrategia organizacional

A continuación, y a modo de ejemplo podemos apreciar una política de Factor Humano:

P O L Í T I C A

Título: Política de Factor Humano.	Política: PO-GE-02-001
Norma relacionada: N/A	Vigencia: 15-12-2023
Norma reemplazada:	Emitido por y el día:

0) NATURALEZA DE LOS CAMBIOS:

REGISTRO DE MODIFICACIONES		
VERSIÓN	FECHA	Tema agregado(A) / modificado (M)
		No aplicable por tratarse de la primera versión.

1) Objeto

La presente política tiene por finalidad establecer las pautas necesarias y suficientes para delinear las estrategias que aseguren a la organización contar con equipos de trabajo que ayuden a desarrollar tareas productivas, eficientes y que, por tanto, aumenten la competitividad dentro del mercado.

Para ello se declaran en este documento, los requisitos, las características y las aptitudes que deben cumplir tanto los miembros como aquellos que quieran incorporarse en la empresa, conforme con la quimera o visión, el acuerdo de voluntades y los valores.

2) Alcance

Esta política tiene por finalidad comprender al personal de la Distribuidora.

3) Definiciones:

Quimera o visión: es la representación explícita de lo que la comunidad se plantea construir y honran a largo plazo, lo que la distingue (y a la vez, la asemeja) a otras. Es una concepción de carácter "filosófica" que debe incluir aspectos vinculados a la "ética" y excluir "factores de orden práctico" para evitar acotar la quimera en el tiempo.

Es la visualización de la situación futura y deseada, que se aspira lograr en un horizonte lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. Cuando me refiero a horizonte, quiero exponer a aquel que alcanzamos a divisar e identificar, aunque en la medida que

PREPARÓ	REVISÓ	APROBÓ

Página 1 de 6

Estrategia organizacional

Título: Política de Factor Humano.	Política: PO-GE-02-001
Norma relacionada: N/A	Vigencia: 15-12-2023
Norma reemplazada:	Emitido por y el día:

avanzamos hacia él, se torna mezquino retrocediendo mezquino en la medida que transitamos hacia él.

Acuerdo de voluntades: describe la manera en que se espera que la comunidad pueda alinearse hacia la quimera. Esta debe ser, más específica, alcanzable y motivadora. Al igual que la primera, deben poder ser memorizadas y recitadas por los miembros de la comunidad.

El acuerdo de voluntades debe comenzar con un propósito, indicando el tipo de equipo que se desarrollará, en dónde se focalizará la organización, que grado de compromiso asume con el cliente y los aspectos que buscará cubrir redondeando y conteniendo la veracidad de cada uno de los puntos expuestos.

Valores: son aquellos a lo que no se renuncia jamás, se desarrollan a nivel emocional y ayudan a definir lo que está bien y lo que está mal. Son la llave para tornarse altamente efectivos. Es una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo o conducta o una finalidad existencia es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.

PREPARÓ	REVISÓ	APROBÓ

Página 2 de 6 

P O L Í T I C A

POLÍTICA

Título: Política de Factor Humano.	Política: PO-GE-02-001
Norma relacionada: N/A	Vigencia: 15-12-2023
Norma reemplazada:	Emitido por y el día:



Código de conducta social: toda comunidad en donde se desarrolle una organización demandará que la misma se comporte de manera transparente, y que se comprometa con el desarrollo de sus entornos de manera honesta y responsable en su comportamiento.

Este requerimiento hace que sea necesario que se analicen, desarrollen e implementen este tipo de manuales que definirán la "RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN". Esto significa la manera en que los miembros de una entidad determinada deben abordar la responsabilidad de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de las partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, ciudadanos, entes gubernamentales de contralor, etc.).

Para ello es necesario diseñar e implementar un documento formal que exprese los valores, principios y compromisos que deben guiar la actividad de las personas de la organización. En él se establecen las pautas que han de presidir el comportamiento de los individuos en su desempeño diario, en lo que respecta a las relaciones e interacciones entre los propios miembros, las actuaciones relacionadas con los clientes, los proveedores, con las instituciones públicas y privadas y con la comunidad en general.

Deben contener, entonces, una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar el comportamiento de las organizaciones sobre la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de dirección y su relación con los grupos de interés.

PREPARÓ	REVISÓ	APROBÓ



Título: Política de Factor Humano.	Política: PO-GE-02-001
Norma relacionada: N/A	Vigencia: 15-12-2023
Norma reemplazada:	Emitido por y el día:

4) Política:

1. Con el objeto de administrar adecuadamente al personal de la distribuidora, debe contarse con un servicio que asuma la responsabilidad de:
 - Reclutar y seleccionar al personal.
 - Administrar al factor humano.
 - Analizar el mercado y mantener los sueldos actualizados.
 - Desarrollar al factor humano.
 - Gestionar las relaciones laborales.
 - Analizar y proponer programas de beneficios.

1. **Reclutar y seleccionar al personal:** Realizar la gestión administrativa y del personal. Conocer las necesidades reales y futuras de la empresa e ir adaptando el factor humano a las mismas. Por ello esta función comprende las actividades relacionadas con:
 - Planificación de nómina.
 - Descripción de los puestos.

PREPARÓ	REVISÓ	APROBÓ

Página 4 de 6



Estrategia organizacional

Título: Política de Factor Humano.	Política: PO-GE-02-001
Norma relacionada: N/A	Vigencia: 15-12-2023
Norma reemplazada:	Emitido por y el día:

➤ Definición del perfil profesional.
 ➤ Selección del personal.
 ➤ Capacitación: Formación del personal.

2. **Administrar al factor humano:** administrar el cumplimiento de los requisitos de la organización en cuanto a asistencia, tratamiento del ausentismo, francos, horas extras, etc., e informe de novedades para la liquidación de remuneraciones.

Asimismo será su responsabilidad la gestión de seguros de vida, contratos de ART, contratos a plazo y el sistema de sanciones.

3. **Analizar el mercado y mantener los sueldos actualizados:** analizar de los convenios colectivos de trabajo inherentes a la actividad de la empresa y su aplicación para cada puesto en materia salarial. Esto se consigue a través del estudio de los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

4. **Desarrollar al Factor Humano:** el desarrollo de las personas en la organización busca detectar y satisfacer las necesidades cuantitativas y cualitativas de las personas para potenciar peso a sus habilidades e intereses en el desarrollo de las tareas. El objetivo del desarrollo de personas es reconciliar estos dos componentes claves para permitir el mejor cumplimiento de las tareas en la empresa.

En este aspecto se deben crear planes de formación y llevarlos a cabo, evaluar el potencial de los trabajadores y estudiar las causas del ausentismo.

5. **Gestionar las relaciones laborales:** Intervenir en todo conflicto que pueda haber dentro de la organización y desplegar las habilidades necesarias de negociación para resolverlos.

6. **Analizar y proponer programas de beneficios:** gestionar determinados servicios creados por la empresa o que han sido contratados para que los presten a los empleados. Los mismos, tienen como objetivo mejorar el clima laboral.

Toda actividad que realice el servicio de gestión del Factor Humano debe ser aprobado por los propietarios de la distribuidora, lo cual implica que quien realice esta actividad, sea propia o tercerizada, queda indemne de cualquier comportamiento inadecuado o

PREPARÓ	REVISÓ	APROBÓ

Página 5 de 6



Estrategia organizacional

Título: Política de Factor Humano.	Política: PO-GE-02-001
Norma relacionada: N/A	Vigencia: 15-12-2023
Norma reemplazada:	Emitido por y el día:

acción legal que sea realizada por cualquier empleado de la distribuidora, como consecuencia del ejercicio y aplicación de las responsabilidades aquí enmarcadas.

<i>PREPARÓ</i>	<i>REVISÓ</i>	<i>APROBÓ</i>

Estrategia organizacional

A continuación, y también a modo de ejemplo se presenta una norma sobre incorporación de nuevos productos:

N O R M A

Título: Incorporación de nuevos productos	Norma: NI-CO-01-001
Norma relacionada:	Vigencia: 10/09/2023
Norma reemplazada: N/A	Emitido por: Gabriel Calicchia

APROBADO POR (FIRMA)	APROBADO POR (ACLARACIÓN)	FECHA

0) Naturaleza de los cambios:

REGISTRO DE MODIFICACIONES		
VERSIÓN	FECHA	Tema agregado(A) / modificado (M)

1. Objeto:

La presente norma tiene por finalidad enmarcar los pasos que deben seguirse a la hora de incorporar nuevos productos en la cartera de la distribuidora.

2. Alcance:

Comprende desde que surge la propuesta de los distintos proveedores al área compras de incorporar nuevos productos o la inquietud planteada por los clientes a través de la vía de administración de ventas o comercial por adquirir productos que no conforman parte de la cartera de los ofrecidos por la distribuidora, y hasta la aprobación en la

Página 1 de 6

Título: Incorporación de nuevos productos	Norma: NI-CO-01-001
Norma relacionada:	Vigencia: 10/09/2023
Norma reemplazada: N/A	Emitido por: Gabriel Calicchia

reunión de análisis de incorporación de nuevos productos, por parte de los Directores de Administración y Finanzas, de Operaciones y Comercial y posterior lanzamiento.

Es de destacar que, en caso de ser requerida, los responsables de Administración de ventas y del Salón pueden participar de la misma, caso contrario, es responsabilidad del Director Comercial coordinar el lanzamiento de los productos aprobados con las mencionadas áreas.

3. Definiciones:

Reunión de lanzamiento de nuevos productos: es aquella que puede tener una frecuencia semanal o quincenal, mediante la cual se reúnen los Directores de Administración y Finanzas, de Operaciones y Comercial junto con los Coordinadores de Compras y Depósitos y almacenes, con el fin de analizar la factibilidad de incorporar nuevos productos a la cartera de los ya ofrecidos por la distribuidora.

Acta de reunión: es el documento que se labra durante las reuniones de análisis de incorporación de nuevos productos con el fin de determinar los pasos a seguir para incorporar, comunicar y lanzar nuevos ítems. Este acta debe servir como instrumento de gestión para analizar las actividades pendientes y los responsables respectivos que asumieron compromisos en reuniones anteriores.

Lanzamiento de nuevos productos: es el conjunto de pasos que debe seguirse, una vez recibida una propuesta de un nuevo producto no existente en la cartera de la distribuidora por partes interesadas, que debe ser tratada en una reunión con el ánimo de establecer la factibilidad comercial, administrativa, financiera, de almacenaje y distribución de incorporarlo para la venta.

Título: Incorporación de nuevos productos	Norma: NI-CO-01-001
Norma relacionada:	Vigencia: 10/09/2023
Norma reemplazada: N/A	Emitido por: Gabriel Calicchia

Partes interesadas: A los efectos de la presente norma, se entiende por tal a los clientes y a los proveedores.

4. Norma:

4.1. Todo producto que sea propuesto por partes interesadas para ser incorporado en la cartera de la distribuidora, debe ser debidamente registrado por el canal receptor de la propuesta, incluyendo los datos de contacto y enviado a compras para que solicite la siguiente información:

- Foto del producto.
- Muestra.
- Datos filiatorios.
- Datos impositivos.
- Datos bancarios.
- Datos de contacto.
- Presentación del producto de compra y de venta y unidad de carga.
- U/M de compra y de venta.
- Lead time de entrega.
- Condición de pago.
- Rango de temperatura requerido.
- Cantidad mínima de pedido.

4.2. En función de la frecuencia definida por los Directores de Administración y Finanzas, Operaciones y Comercial, se desarrollará la reunión de lanzamiento de nuevos productos.

Página 3 de 6

Título: Incorporación de nuevos productos	Norma: NI-CO-01-001
Norma relacionada:	Vigencia: 10/09/2023
Norma reemplazada: N/A	Emitido por: Gabriel Calicchia

4.3. Cada receptor de las distintas propuestas exhibirá los productos a analizar.

4.4. Considerando el mercado, el canal y el tipo de cliente, la capacidad volumétrica del depósito, los costos del producto, de inventario y de distribución, el precio de venta y el margen, se define la aprobación o no de incorporar el nuevo producto.

4.5. El Director Comercial confeccionará el acta de reunión de lanzamiento de nuevos productos que deberá contener la nómina de productos a incorporar, aquellos sobre los que se necesita mayor información para tomar la decisión, y las actividades emparentadas cada uno, sus responsables y la fecha en que deben ser cumplimentadas.

NOTA: El Director Comercial debe reunirse con los Coordinadores de Ventas y del Salón, la fuerza de ventas y el responsable de marketing con el fin de definir la campaña de publicidad, colocación en góndolas, promociones, etc.

4.6. Es responsabilidad del Director Comercial hacer el seguimiento del cumplimiento de las actividades que emanen de la reunión.

4.7. En las reuniones de lanzamiento de nuevos productos deben revisarse las actividades pendientes comprometidas en reuniones anteriores.

4.8. El Coordinador de Compras debe definir con los Coordinadores de Administración de Ventas y de Depósitos y Logística, las unidades de compra y de venta a ingresar en el sistema (unidad de medida y presentación de ventas y de inventario).

4.9. Una vez lanzado al mercado, debe monitorearse la evolución del producto en cantidad de unidades y pesos.

Página 4 de 6

Estrategia organizacional

Título: Incorporación de nuevos productos	Norma: NI-CO-01-001
Norma relacionada:	Vigencia: 10/09/2023
Norma reemplazada: N/A	Emitido por: Gabriel Calicchia

4.10. En la reunión mensual de comité ejecutivo se analizará el comportamiento indicado en el punto 4.7. a los efectos de definir nuevas estrategias, mantener o retirar el producto de la venta.

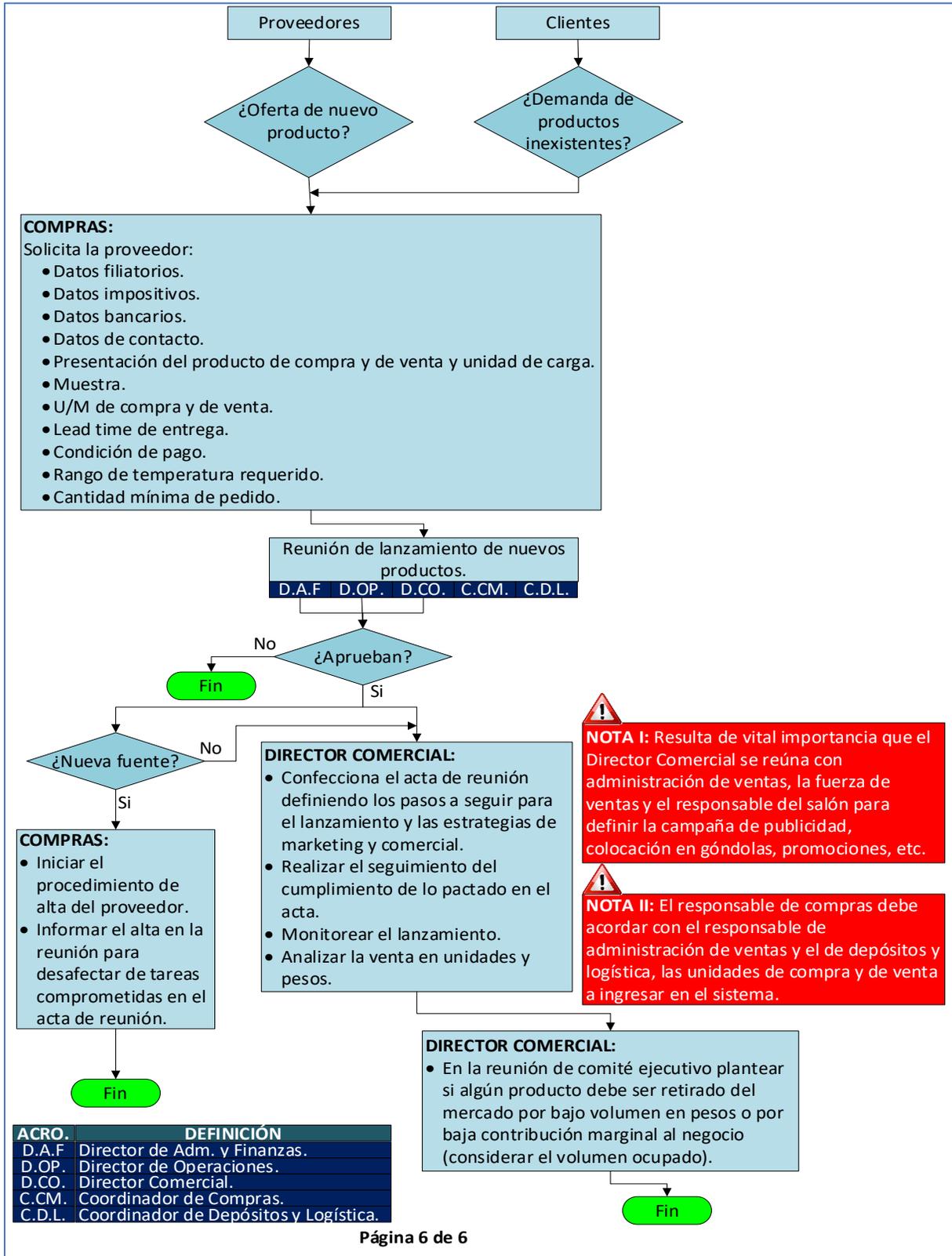
5. ANEXO I: Flujograma sobre el lanzamiento de nuevos productos.

Página 5 de 6

Anexos:

Anexo I – Flujograma lanzamiento de nuevos productos.

FLUJOGRAMA LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS



Estrategia organizacional

Procedimientos Balanceados

En lo que respecta a los procedimientos, con el objeto de poder resolver aspectos modernos que hacen a la aplicación de buenas prácticas, normas de gestión de la calidad y planteos de trabajos filosóficos, desarrollaremos una metodología propia que, no solo satisface lo expuesto, sino también busca armonizar y optimizar las relaciones.

Sean entonces bienvenidos a la metodología de *procedimientos balanceados*.

Las fuentes de la metodología

La metodología de Procedimientos Balanceados emerge de la experiencia recabada del trabajo de campo implementando soluciones concretas en organizaciones en el área de ordenamiento, más precisamente, en el análisis, desarrollo e implementación de procedimientos administrativos que se alineen con distintas idiosincrasias.

“De tal palo, tal astilla”

Los circuitos que iremos descubriendo, buscan dotar a los distintos procesos de negocios de una relación continua, emparentando requisitos y estándares de servicio de manera tal que, en la medida que la interacción entre los empleados madura en el tiempo, y en el compromiso con la mejora, hacen que los últimos se transformen en estándares **de calidad**.

Este formato de procedimientos, adicionalmente, son la resultante del estudio e implementación de las prácticas que se describen en la figura 38. Estas son:

Figura 38.

Bases que estimularon la metodología de procedimientos balanceados



Estrategia organizacional

Círculos de calidad: Esta técnica de la administración japonesa, es un proceso mediante el cual un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento del control de calidad y de productividad y aplicarlas a la solución de dificultades relacionadas con problemas de trabajo.

El caso más resonante y que sirvió de ejemplo para explicar este método tan exitoso y de implementación comunitaria, es el de la planta de automóviles de Toyota en Japón, que tiene incorporada a los círculos de calidad como un sistema que produce mayor control de calidad de los productos, mejoramiento de la productividad, empleados más satisfechos y motivados y menos fricción, ausentismo y accidentes de trabajo.

Los pasos que deben seguirse para implementar círculos de calidad son:

- Identificar el problema.
- Analizar el problema y recolectar información.
- Buscar soluciones.
- Seleccionar una solución.
- Presentar la solución a la gerencia.
- Ejecutar la solución.
- Evaluar la solución.

Y su aplicación genera beneficios tales como:

- Mejora continua de la calidad.
- Eliminación de efectos no deseados en procesos.
- Conocimiento y aprendizaje compartido.
- Mejora en la dinámica y calidad del trabajo.
- Mejora en las relaciones laborales.
- Identificación y empoderamiento del personal en los procesos de trabajo bajo su responsabilidad.
- Incrementa la motivación.
- Mejora la comunicación entre los empleados y sus jefes.

La casa de la calidad: La casa de la calidad es una técnica que pertenece al procedimiento de despliegue de la función de calidad (QFD, Quality Function Deployment). Sirve para asegurar la calidad en la creación de productos y/o en la prestación de servicios.

Esta metodología permite a la organización conocer los requisitos que deben atender todos aquellos procesos en donde la organización entra en relación directa con el entorno (clientes y proveedores externos). Esto se logra a través de un modelo de encuestas llamada “La casa de la calidad” cuyo propósito es preguntar a los destinatarios sobre determinados aspectos definidos y que tienen que ver con los “estándares de servicio” que cada proceso debe garantizar, a la hora de entrar en contacto con los clientes o con los proveedores.

Precisamente, a cada oportunidad en que el cliente o proveedor entra en contacto con la organización, se denomina “momento de verdad”, dado que la encuesta permite evaluar la calidad de servicio cada vez que la organización hace contacto con sus clientes y proveedores, no solo cuando entregamos el

Estrategia organizacional

producto, sino también en todas aquellas circunstancias en que estos tienen interacción con algún área de la organización, a través de un bien, documento, mail, WhatsApp, llamado telefónico, mensaje, etc.

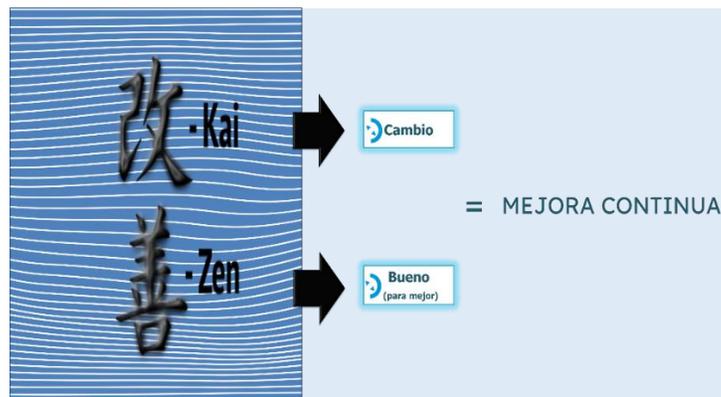
De esta manera, una vez recibidas las encuestas y tabuladas, el resultado permite determinar los requerimientos que debe cumplir un determinado proceso para, por lo menos, satisfacer al público encuestado.

Si bien este modelo es también conocido como “La voz del cliente”, preferimos llamarlo “La casa de la calidad”, por ser de utilidad para medir, también, la relación con proveedores.

Este formato de encuestas es desarrollado en forma teórico-práctica sobre el cierre del trabajo dado que es utilizada en el modelo de planeamiento estratégico de campos de fuerza armonizados para detectar, a través de las partes interesadas (clientes y proveedores externos), las necesidades de mejora en los procesos que con ellos se vinculan.

KAIZEN: El siempre vigente y tan utilizado Kaizen persigue la mejora continua de los procesos. Esta filosofía de trabajo resulta, fundamental para comprender la diferencia existente entre los enfoques japonés y occidental de la administración, como veremos a continuación. El Kaizen surge de la base y reconocimiento de que toda organización tiene problemas y mediante el uso de esta filosofía la solución estriba en el desarrollo de una cultura organizacional en la cual todos pueden admitir libremente los problemas.

Figura 39.
Composición y significado de la palabra Kaizen



La estrategia Kaizen ha desarrollado una línea de pensamiento, no solo orientada a los sistemas, sino también al desarrollo de una serie de herramientas destinadas a solucionar los problemas y mejorar la productividad, sustentadas en el estudio de los procesos y en un pensamiento administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente que adhiere al cambio y a la mejora.

No pocos ejecutivos han criticado la implementación de esta filosofía de trabajo. El problema básico en este comportamiento es producto de que, en occidente, generalmente, se es renuente a reconocer los errores para lo cual, se prefiere alentar prácticas de “mantenimiento” en lugar de “mejoramiento”.

Veamos en qué consiste cada concepto:

Estrategia organizacional

- *Mantenimiento*: implica todas aquellas actividades dirigidas a conservar los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operaciones.
- *Mejoramiento*: comprende la totalidad de las actividades dirigidas a mejorar los estándares de servicio corrientes.

Si buscamos continuamente la mejora de los estándares, podemos aseverar que Kaizen también es un proceso sistemático para la resolución de problemas, en donde el circuito a aplicar, y que da como resultado el ciclo de mejora continua quedaría representado de la siguiente manera (ver Figura 40):

Figura 40.

Flujograma del proceso sistemático de mejora continua de Kaizen



Hasta aquí podemos decir que KAIZEN significa realizar mejoras pequeñas en el “status quo” de una actividad o serie de actividades, mediante esfuerzos progresivos de la comunidad, enfocada en el sentido común, a bajo costo.

Otro aspecto que me resulta significativo tratar es la diferencia que existe entre los conceptos de mejora continua (KAIZEN) y el de innovación (KAIRU). La primera, como mencioné, se focaliza en las mejoras pequeñas realizadas como resultado de esfuerzos progresivos, mientras que la segunda implica una mejora drástica como resultado de una inversión grande en nuevos recursos (tecnología, equipos, mano

Estrategia organizacional

de obra, etc.). A continuación, podemos visualizar, en la Tabla 15, las principales diferencias entre ambos conceptos

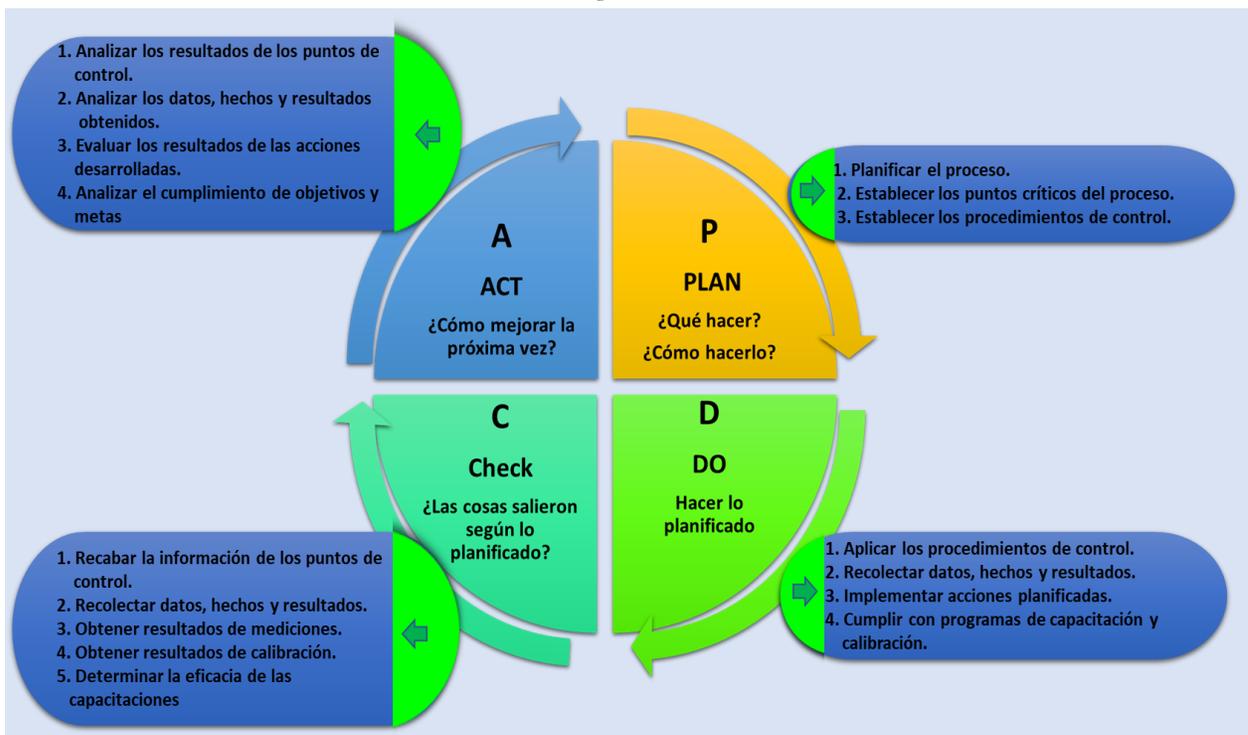
Tabla 15.
Diferencias más notables entre mejora continua e innovación

MEJORA CONTINUA	INNOVACIÓN
Pequeños cambios o mejoras graduales.	Cambios importantes.
Orientado a todas las personas.	Orientado a especialistas.
Todo es mejorable.	Atención en grandes temas.
Información abierta. Compartida.	Información cerrada.
Uso de la tecnología existente.	Búsqueda de nuevas tecnologías.

La filosofía Kaizen supone que nuestra forma de vida, sea en materia laboral, social o familiar, mejorada de manera constante. En resumen *“Ser hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy”*.

Debemos considerar que tanto esta filosofía como el resto de las herramientas utilizadas por los japoneses para la mejora continua, se desarrollan contemplando el siguiente modelo PDCA de Demming¹⁶ (ver Figura 41):

Figura 41.
Modelo PDCA (Plan, Do, Check & Act) de Demming



¹⁶ Demming, E. (2021). Deming PDCA A Complete Guide. The Art Of Service.

Estrategia organizacional

“Kaizen será aplicable en la medida que se reconozca que su implementación, con éxito, no es consecuencia de un tema de *nacionalidad*, sino de *mentalidad*”

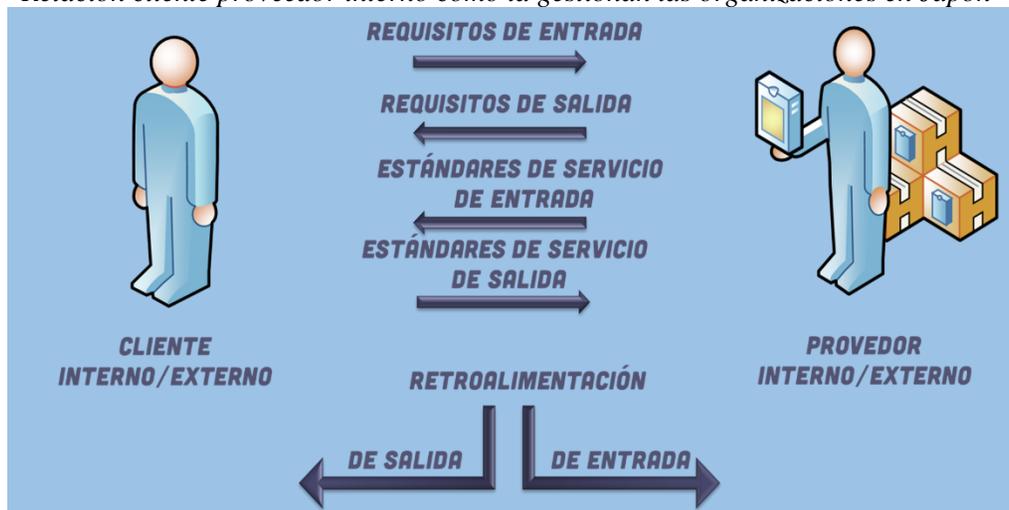
Filosofía de la relación cliente proveedor interno y externo, pero a la japonesa: Esta filosofía permite determinar que todo cliente, en algún momento de la relación con aquel que debe satisfacerlo, asume, por un momento, el rol de proveedor y luego, cuando cumple determinados requisitos (requisitos de entrada), que permiten a su fuente (proveedor interno/externo) abastecerlo (requisitos de salida), recién en ese instante asume el atributo de “cliente”. Si estos requisitos son cumplidos de manera repetitiva, por cada una de las partes, pueden establecerse estándares (tanto de entrada como de salida) que redundarán en estándares de servicio que, como vimos anteriormente, si los revisamos para mejorar continuamente, se transformarán en estándares de calidad.

El hecho que el cliente tenga esta responsabilidad momentánea de atender requisitos, permite a su abastecedor definir e implementar estándares de servicio.

Gráficamente, aunque más compleja de lo que resulta ser en la práctica, la relación tiene estos flujos, delineados por distintos momentos y circunstancias (ver Figura 42):

Figura 42.

Relación cliente proveedor interno como la gestionan las organizaciones en Japón



Esta filosofía, que prefiero decir que fue expuesta al estilo los japoneses, fue implementada, y aun hoy se sigue haciendo, de manera distinta en el occidente, ya que la relación es lineal y en un solo sentido; y, por ende, asumimos que el cliente siempre tiene la razón... y realmente no es así; la tiene si cumple previamente con los requisitos que le pide su fuente.

Filosofía Lean management: Este estilo de trabajo, a través del uso de múltiples herramientas busca maximizar el valor agregado. Esto implica hacer las cosas bien, *siempre*, para lo cual este modelo busca

Estrategia organizacional

constantemente la perfección y recomienda numerosas herramientas para lograrlo. En la misma línea, sabiendo que existen actividades que no generan valor y desperdicios, busca eliminarlos¹⁷.

La metodología Lean se basa en 3 ideas muy simples:

1. Entregar valor desde la perspectiva de tu cliente.
2. Eliminar el desperdicio (cosas que no aportan valor al producto final).
3. Mejora continua.

La característica más sobresaliente del Lean management es que en lugar de tratar de mantener el control total de los procesos de trabajo, fomenta la responsabilidad y el liderazgo compartidos, partiendo de la base que una buena idea o iniciativa puede nacer en cualquier nivel jerárquico, para lo cual debe confiarse en las personas que ejecutan el trabajo para que estas digan cómo debe hacerse.

Los pilares del Lean management son los que se exponen en el siguiente gráfico Figura 43:

Figura 43.

Lean Management: flujo de actividades para gestionar exitosamente este modelo



Descripción de las actividades de Lean Management

1. Identificar Valor

Toda empresa debe ofrecer productos y/o servicios que sus clientes estén dispuestos a pagar. Para ello, necesita agregar valor, lo que significa “satisfacer las necesidades del cliente”.

¹⁷Cuatrecasas, L. (2017). Lean Management. La gestión competitiva por excelencia. Profit.

Estrategia organizacional

En otras palabras, el valor es el problema que la comunidad que conforma la empresa busca resolver para atender a sus clientes encontrando soluciones concretas que este está activamente dispuesto a pagar.

Bajo esta filosofía, cualquier otra actividad o proceso que no aporta valor al producto final se considera desperdicio. Por lo tanto, primero debe identificarse el valor que se desea dar y luego pasar al paso siguiente.

2. Mapeo de Flujo de Valor

En este punto se releva (mapea) el flujo de trabajo de la empresa. Se consideran todas las actividades y las personas que las llevan a cabo, hasta que el producto llega a manos del cliente.

En este mapeo se busca identificar qué partes del proceso generan valor y cuáles no lo generan. La aplicación del principio Lean de mapeo de flujo de valor nos muestra dónde se está generando un valor, y en qué proporción diferentes partes del proceso lo generan o no. Estos últimos son los que se someten a análisis para ser eliminados (las actividades que no generan valor).

3. Crear Un Flujo de Trabajo Continuo

Luego de realizado el relevamiento, es necesario lograr y asegurarnos que el nuevo flujo de trabajo de cada equipo se mantenga uniforme. Es necesario saber que el desarrollo de un producto o servicio requiere con frecuencia de la conformación de un equipo multifuncional.

Los cuellos de botella y las interrupciones pueden aparecer en cualquier momento. Sin embargo, al dividir el trabajo en grupos más pequeños y visualizar el flujo de trabajo, pueden detectarse y eliminarse fácilmente.

4. Crear un Sistema Pull

El tener un flujo de trabajo estable garantiza que las personas alcanzadas por un proceso determinado, realizan sus trabajos de manera más veloz y con menor esfuerzo. Sin embargo, para asegurar un flujo de trabajo estable, hay que asegurarse de crear un sistema "Pull", lo que significa que un trabajo será realizado si, y solo si, existe una demanda concreta de este. Esto nos permite optimizar la capacidad de los recursos y ofrecer productos o servicios únicamente si existe una necesidad real.

5. Mejora Continua

Después de seguir todos los pasos anteriores, se ha generado un sistema de gestión Lean. Sin embargo, hay que recordar que todo sistema no es estático. Es por ello que hay que asegurarse de que los empleados de todos los niveles participen en la mejora continua del proceso. Existen diferentes técnicas para fomentar la mejora continua. Por ejemplo, cada equipo puede tener una reunión diaria para discutir lo que se ha hecho, lo que hay que hacer y los posibles obstáculos. Esta es una manera más simple de mejorar los procesos.

Sistemas de gestión de la calidad (SGC): Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es una serie de actividades ordenadas y secuenciadas que tienen por finalidad definir el negocio de una organización determinada, documentar los procesos y los procedimientos y determinar, ocupar y describir las responsabilidades de las personas que realizarán determinadas labores para lograr políticas y objetivos de calidad. Un SGC ayuda a coordinar y dirigir las actividades de una organización para cumplir con los requisitos regulatorios y los de los clientes para así mejorar su eficacia y eficiencia en forma continua.

Estrategia organizacional

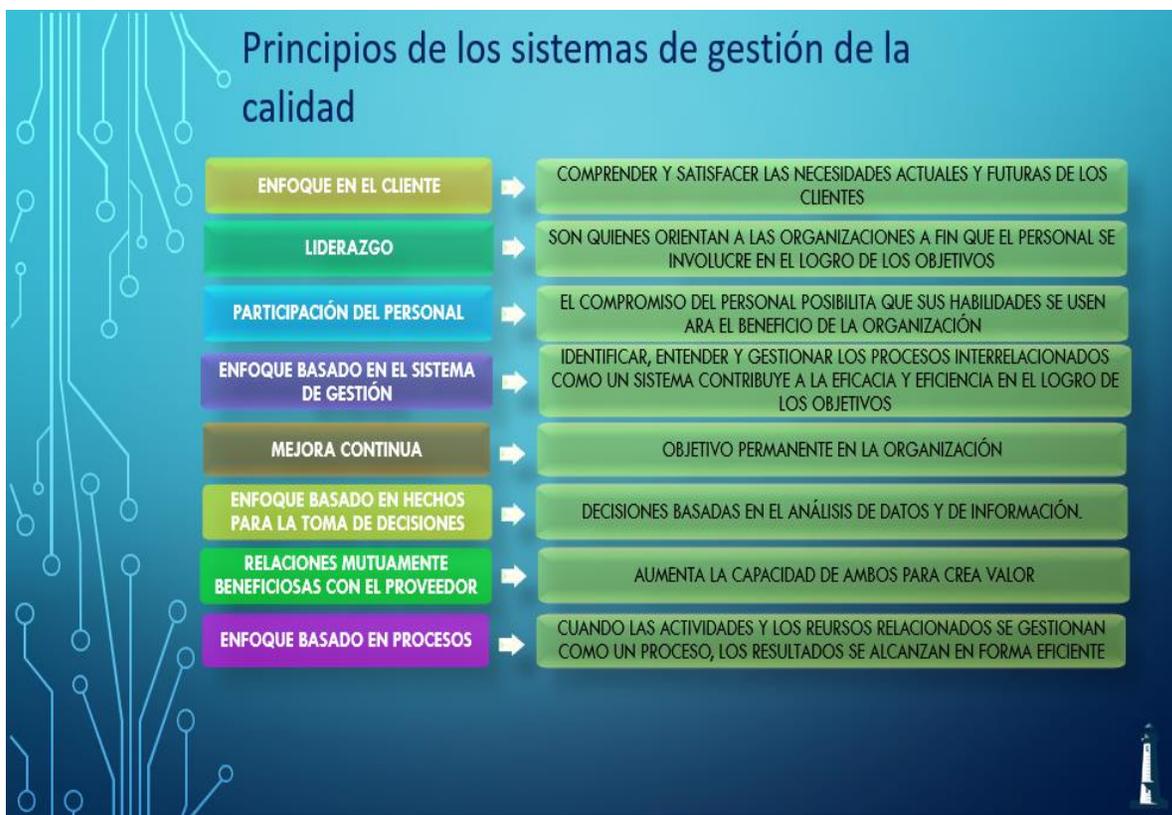
Todo sistema de gestión de la calidad debe perseguir, como mínimo, lo siguiente:

- Mejora de los procesos.
- Reducción de residuos.
- Reducción de costes.
- Facilitar e identificar oportunidades de capacitación.
- Involucrar al personal.
- Fijar la dirección de toda la organización.

Los principios que siguen los distintos sistemas de gestión de la calidad son los siguientes (ver Figura 44):

Figura 44.

Sistemas de gestión de la calidad: Factores en los que se focaliza el programa



Grupos de trabajo: Metodología que busca, a partir del trabajo en equipos reducidos compuestos por las personas que trabajan interrelacionadas en una sección definida de un procedimiento (módulo), no solo la implementación, igualando el concepto y longitud del proceso con el de procedimiento, dividiendo este último en módulos, sino también la mejora continua a partir de la identificación de fallas y su tratamiento sin culpa, aunque con vocación de solución.

Estos equipos se desempeñan bajo la moderación de una Oficina Coordinadora de Grupos de Trabajo que tiene por función participar de las reuniones, priorizando el mantenimiento de la armonía en las mismas, revisando y compaginando los módulos, manteniendo las mejoras propuestas por el grupo de trabajo, dentro del límite que lo razonable que propone el control interno y de gestión y presenciando la

Estrategia organizacional

presentación del nuevo formato de procedimiento o las nuevas versiones, según corresponda a los niveles de dirección.

Este sistema de gestión, desarrollado por el suscriptor¹⁸, es el resultado del análisis sobre las diferencias habidas entre las conductas y prácticas empresarias japonesas y norteamericanas (estas últimas orientadas, en ese momento, a las prácticas que proponía Michael Hammer y James Champy, bajo el formato de reingeniería de procesos).

En ese momento, no tenía duda alguna que el crecimiento paulatino y progresivo se daba a partir de la participación activa de los empleados, quienes se constituían en el nervio motor para producir cambios en el enfoque estructural de las empresas (rejuvenecimiento). Al implementarlo por primera vez, obtuvimos muy buenos resultados dado que pudimos introducir pequeños grandes cambios de manera más simple, armónica y menos costosa. Sin darnos cuenta, desempeñándome como Gerente de Suministros de un reconocido laboratorio farmacéutico multinacional, allá por el año 2005, con esta metodología, utilizada como base de un plan estratégico similar a este (para ese momento), y gracias a un gran equipo de colaboradores, logramos implementar con un proveedor de frascos de vidrio un método de aprovisionamiento Just in Time.

Integración generacional: Se trata de la forma en que se relacionan y comunican las distintas generaciones en la actualidad, sabiendo que el desafío de lograr armonizarlas está en poder fusionar la velocidad de los más jóvenes con la experiencia de los mayores, siempre que estos últimos hayan coronado sus años de servicio con trayectoria, en lugar de permanencia.

Las distintas generaciones, dentro de una organización, permiten generar una riqueza adicional al objeto que persiguen. Este apreciado valor puede ser utilizado para mejorar estrategias del negocio, generar nuevos clientes, canales, proveedores y mecanismos que atraigan nuevos talentos.

Una generación puede ser definida por:

- El intervalo de tiempo entre el nacimiento de los padres y el de sus hijos.
- La idea del ciclo vital.
- Los procesos sociales, económicos y políticos que las definen por sus vivencias.

Para evitar entrar en discusiones que resultan todas válidas, resulta más apropiado manifestar que la franja etaria dentro de una organización está compuesta por: él antes, el ahora y él después.

Acuerdos de nivel de servicio: También conocidos por la sigla SLA, (Service Level Agreement por su denominación en inglés), es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con el fin de establecer el nivel consensuado de estándares de calidad de servicio/s a prestar. Es un documento que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo en términos del nivel de calidad del servicio, en aspectos tales como tiempo de entrega, personal afectado, especificaciones técnicas, respuesta a consultas, etc.

Establece la relación entre el proveedor y cliente, identifica y define las necesidades del cliente a la vez que acota sus expectativas de servicio en relación a la capacidad del proveedor. De esta manera podemos resumir que un acuerdo de nivel de servicio es un contrato que define estándares de servicio para satisfacer adecuadamente requisitos planteados. Pueden tener la forma de un contrato de locación

¹⁸ Calicchia, G. (1995). Grupos de Trabajo, Desarrollo del Sistema. Premio Diario El Cronista – Edición 1995.

Estrategia organizacional

de servicios, formar parte de ellos como un anexo o firmarse a instancias de áreas comerciales y compras, por separado.

Herramientas colaborativas: Son software (también llamados “groupware”), que buscan garantizar la productividad, incluso cuando los participantes se encuentran en lugares distantes (teletrabajo o trabajo remoto).

Surgen como consecuencia de reconocer que el trabajo en equipo es una parte esencial del éxito de las empresas y que cuanto mayor es el número de participantes en un proyecto, mayor relevancia toma que la comunicación y la coordinación entre ellos, sea eficiente y dinámica.

También la calidad aporta su impronta, ya que las tareas, para minimizar errores, son distribuidas con acierto a través de un medio de comunicación que mantiene integrado y comprometido a los miembros del equipo. Ello implica que todos los colaboradores alcanzados por un proceso determinado, reciben a tiempo los cambios importantes que demanda un proyecto o procedimiento determinado y disponen de la información y los medios necesarios para llevarlo a cabo, en tiempo y forma.

Introducción a los Procedimientos Balanceados (PB)

Aunque parezca mentira, la metodología de Procedimientos Balanceados se nutre de todas esas herramientas y filosofías, y busca, al igual que todas ellas: **“Empoderar a los integrantes de una comunidad en las actividades que desarrollan. Esto implica desafiar las labores que desempeñan, buscando continuamente mejorarlas con el fin de agregar valor al producto o servicio final, que brinda la organización a sus clientes”**.

“Mantengamos los ambientes en armonía y buenas ideas florecerán”

Como emergente de esta definición, los Procedimientos Balanceados buscan desafiar constantemente los paradigmas impuestos, hecho que se verifica observando las versiones de procedimientos (como van actualizándose por las mejoras que van experimentando).

Los Procedimientos Balanceados considerados desde el plano estratégico:

Desde la **óptica estratégico-política**, la metodología de Procedimiento Balanceados es una serie de mapas que tienen por finalidad asegurar la evolución continua de los procesos en **calidad y velocidad**, partiendo del modelo **cliente-proveedor**, y que requiere:

- El compromiso de la alta gerencia.
- Formación de equipos, por módulo.
- Participación activa de la comunidad buscando potencial la velocidad con la experiencia (integración generacional).
- Aprendizaje y conocimientos compartidos.
- Apreciar todas las ideas.
- Analizar y no castigar los errores.
- Comunicación abierta para poder agregar valor en cada etapa del proceso.
- Eliminar las complejidades no intencionadas.

Estrategia organizacional

Los fines que persigue son:

- Sorprender al cliente.
- Atender los intereses de los accionistas.
- Empoderar a los empleados.

Desde el punto de vista **estratégico-operacional**, debe cubrir los siguientes aspectos:

- Cada actividad para ser realizada, debe contar con *requisitos* bien definidos y debidamente respetados.
- Los requisitos cumplidos, deben ser fuente inspiradora para que puedan definirse *actividades* factibles de ser realizadas, de manera constante, repetitiva y conformando las expectativas del cliente y proveedor interno o externo.
Las tareas así realizadas se dice que cumplen *estándares de servicio*.
- En la medida que las actividades son revisadas con el fin de *mejorarlas continuamente* para elevar el nivel de servicio, estas se transforman en *estándares de calidad de servicio*.

Definición de algunos conceptos clave

Requisitos: son condiciones necesarias para poder tener acceso a algo, o para que una cosa suceda (por ejemplo: especificación técnica, formulario debidamente conformado, planos, manual, fotos, etc.). Éstos deben ser establecidos concienzudamente por los proveedores internos a sus clientes internos. Mismo criterio aplica con las áreas de compras para con sus proveedores (externos), para lo cual, al momento de pedir cotización, el cliente interno de compras (quien necesita el bien o servicio), tuvo que haber cumplido previamente con los suyos (especificación técnica, manual, descripción detallada y/o plano). Esto permitirá que quienes asumen el rol de proveedor interno y externo, puedan, establecer estándares de servicio.

Estándares de servicio: son actividades que pueden realizarse de manera repetitiva sin alterar la forma en que se hacen. Estos también pueden tomarse como pequeños objetivos medibles hacia un objetivo más grande, que es la satisfacción del cliente o del proveedor (interno o externo, según corresponda).

En este caso, las áreas comerciales, a través de acciones de inteligencia de mercado, interpretan los requisitos del cliente (externo), transformados en necesidades, características, atributos, etc. y diseñan los estándares de calidad de servicio para satisfacerlos, sorprenderlos o deleitarlos.

El criterio de procedimientos modulares surge como consecuencia de:

- Igualar la longitud de los procedimientos con la del proceso (el cómo con el qué). Esto implica que tanto el proceso como el procedimiento tendrán el mismo nombre. Este cambio de paradigma se da, en primer lugar, para no confundir, qué es qué, cuando dialogamos. En segundo, como consecuencia de que muchos procesos, aun hoy, están compuestos por más de un procedimiento, por ejemplo, el de compras, solo considerando los de carácter administrativos, se compone de un procedimiento de compras y un procedimiento cuentas por pagar y pagos. El de ventas, por su parte, podemos encontrarlo integrado por los procedimientos de ventas, y de cuentas por cobrar y cobranzas.

Estrategia organizacional

Si a este planteo le agregamos actividades de recepción, verificación de cantidad, comprobación de calidad, etc. tendríamos, por ejemplo, en el primer proceso expuesto como ejemplo (el de compras), por lo menos tres procedimientos conformándolo.

Es lógico pensar que, con esta nueva propuesta, los procedimientos no seducen a la lectura por su extensión, y al ser más voluminosos, resulta más complejo ubicar puntos de consulta.

En realidad, tanto la lectura como la búsqueda son más amigables por estar (los procedimientos) divididos en módulos que, a su vez, por contar cada una de estas secciones con reducidas actividades, dinamizan el tratamiento de diseño o mejora de cada uno, por la cantidad de personas que intervienen en las reuniones de estos dos tipos de tratamiento.

Por lo expuesto anteriormente, esta mayor longitud, dividida en módulos proporciona:

- Agilidad en la consulta del documento por parte cualquier interesado en evacuar alguna duda.
- Permite la atención de los distintos módulos con equipos reducidos, conformados por las personas que realizan las actividades alcanzadas por cada tramo del procedimiento.

Resulta importante implementar, conjuntamente con esta metodología, un sistema que permita *analizar cualquier desviación* que se produzca en las actividades para llegar a determinar la *causa raíz* que pueda provocar efectos no deseados y erradicarlos. Con el fin de dar un tratamiento simple a estos acontecimientos hemos desarrollado una metodología basada en un formulario que denomino Ciclos de Acción Correctiva Dinámicos, complementados con herramientas de resolución de problemas que analizaremos en la etapa de la estrategia táctica.

Sobre este particular, resulta una buena práctica, al momento de utilizar este tipo de soluciones, involucrar a todo el equipo afectado por el problema y, sin descartar ninguna idea planteada para eliminar efectos no deseados, votar la propuesta más adecuada.

¿Por qué no descartar ninguna idea?

Porque las personas, en función de su experiencia, formación o especialidad, plantean ideas que pueden proponer para resolver un problema determinado, aunque no resulte aplicable en ese momento, por el costo o la complejidad que conlleva su implementación.

Esto no quita que, una vez instrumentada la más votada (la más económica y eficiente), en el futuro no vuelva a producirse el mismo efecto, uno similar o más complejo, que puede ser incluso, consecuencia de la aplicación de las otras ideas. Al ir escalando en la solución y en el desafío que proponen nuevas fallas, las ideas que antes no eran aplicables, ahora resultarán seguramente menos costosas y complejas, por haber implementado, con anterioridad una más acorde con el momento en que se planteó la primera solución.

Lo importante es no dejar de comunicar lo expuesto anteriormente a los distintos equipos con el ánimo de no generar desmotivaciones o conflictos adicionales, por no haberse tenido en cuenta una idea o haberla descartado.

En todo momento, recordemos dos cosas:

- Para cada persona que aporta una idea, la suya es siempre brillante.
- Se ha perdido la habilidad para identificar las conexiones causales en historia, para lo cual, anticipése comunicando.

Estrategia organizacional

En esta obra también se exhibe el modelo de Campos de Fuerza, método que ha resultado de gran utilidad para resolver problemas de manera democrática.

Otro aspecto a considerar es que tanto las actividades como el procedimiento deben ser **medibles**. En el primer caso, enunciando **los indicadores, las fórmulas, y el número, porcentaje o índice objetivo**.

En lo que respecta al procedimiento, midiendo **su velocidad**, considerando la **cantidad de minutos** que insume el recorrido total del mismo, teniendo en cuenta la **cantidad de actividades**, discriminadas entre las que **generan valor** y las que **no lo generan, aunque son necesarias**, y las **demoras** que se producen entre la culminación de una y el inicio de la otra.

En la Figura 45 podemos apreciar los componentes de la metodología de procedimientos balanceados.

Figura 45.
Procedimientos balanceados: componentes de la metodología



Figura 46.
Procedimientos balanceados: definición completa y seccionada



Estrategia organizacional

La metodología de procedimientos balanceados

Este formato contempla un esquema combinado, escrito y gráfico, y está compuesto por:

- Un cuadro estratégico de dimensión del proceso.
- Una carátula.
- El diseño gráfico del procedimiento.
- Un estado de indicador de velocidad del procedimiento.
- Un estado de análisis de factor humano, recursos y medición del proceso.

Cuadro estratégico de dimensión del proceso

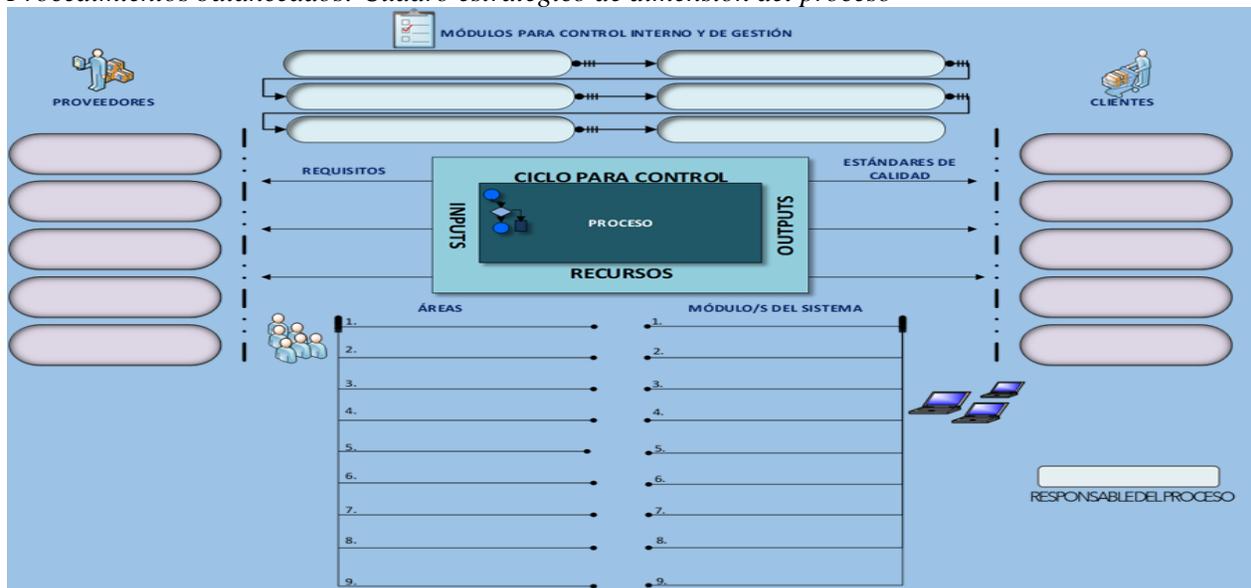
Una vez definido y graficado el mapa de procesos y decidido el primer proceso a ordenar, resulta necesario conocer la *dimensión* que tiene, no solo considerando el alcance y límite, sino también otros elementos que son útiles para poder *componer* posteriormente el procedimiento.

Estos elementos son:

- *Los requisitos* que deben ser formulados a los proveedores internos y externos, bajo el formato de especificaciones técnicas, planos, fotos, dibujos, etc.
- *Los estándares de servicio* que produciremos con nuestra actividad para generar valor en el cliente.
- *Los módulos* en que se divide el proceso y que luego consideraremos para diseñar el procedimiento balanceado.
- *Los sectores, áreas, departamentos, etc. comprometidos* en el análisis, desarrollo e implementación del procedimiento (alcanzados por el objeto del procedimiento).
- *Los módulos del sistema* las partes en que se divide el procedimiento.

Para poder describir adecuadamente su funcionalidad, resulta de gran utilidad exhibirlo, para luego desarrollar su contenido (ver Figura 47):

Figura 47.
Procedimientos balanceados: Cuadro estratégico de dimensión del proceso

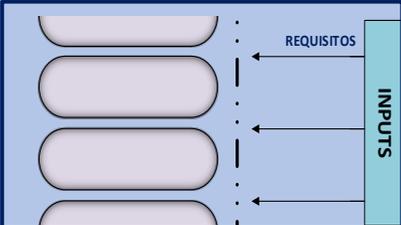


Estrategia organizacional

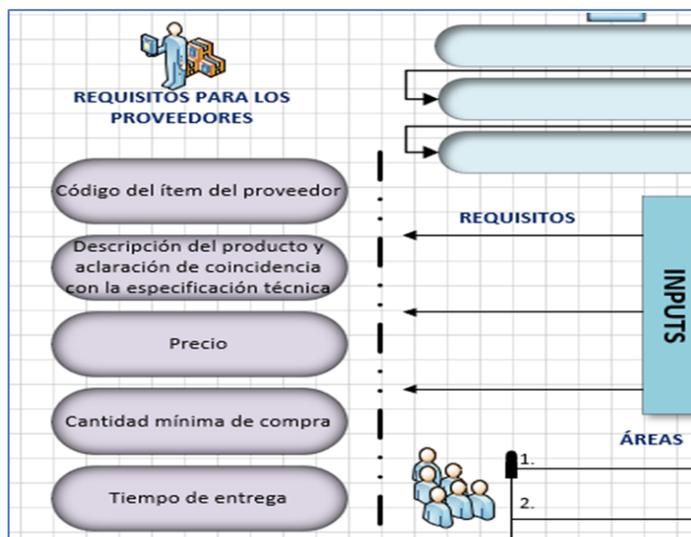
Definición de los componentes del Cuadro estratégico de dimensión del proceso

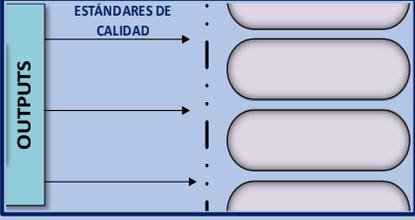
A continuación, se describen cada uno de los elementos que componen esta arquitectura, a saber:

Sección	Definición
	<p>Proceso: en este recuadro debemos insertar el <i>nombre del proceso</i> objeto de análisis, desarrollo e implementación.</p> <p>Es requisito que el nombre del proceso que aquí figure, coincida con alguno de los descritos en el mapa de procesos, sea cual sea su categoría: de dirección, de realización o de apoyo.</p>

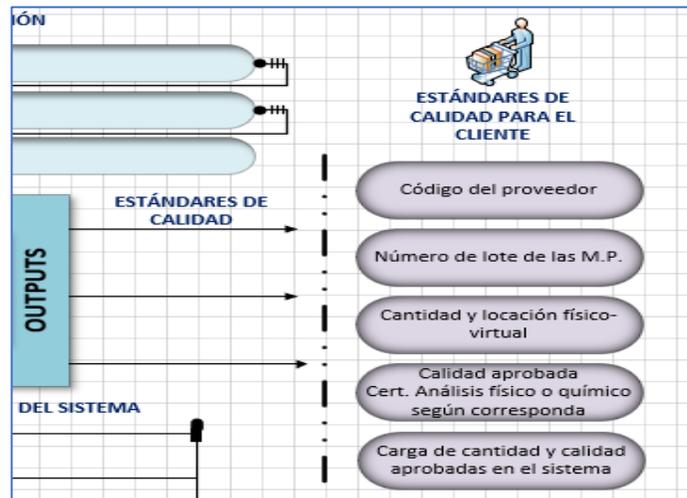
Sección	Definición
	<p>Inputs: en estos símbolos, conocidos en el lenguaje de diagramas de flujo como <i>terminales</i>, debemos describir cada uno de los requisitos de entrada necesarios para poder establecer tareas con estándares de servicio.</p> <p>Ese input (ingreso) puede darlo tanto un proveedor interno como externo e iniciarán, una vez homologados entre quien entrega un bien o servicio determinado y quien debe realizar la tarea, la primera actividad del primer módulo del procedimiento.</p> <p>Es necesario decir que esos inputs, si dan origen a procesos intermedios, están dados por la última actividad del proceso anterior.</p>

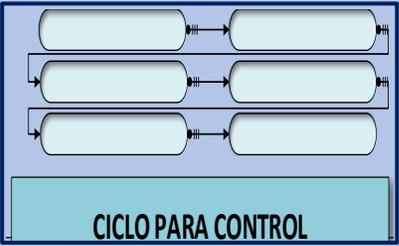
Si tomamos como ejemplo el procedimiento de compras (recordemos que al tener el procedimiento la misma longitud que el proceso, deben llamarse y considerarse de la misma forma), los requisitos derivados a los proveedores pueden, entre otros, los siguientes:



Sección	Definición
	<p>Outputs: En este caso, el responsable de completar este gráfico debe proporcionar los estándares de servicio que el proceso aporta como valor, al cliente externo, o al primer eslabón del proceso que lo sucede (cliente interno).</p> <p>En este caso, el estándar de servicio o producto que entrega el proceso, es decir la última actividad del último módulo del procedimiento, debe coincidir con los requisitos del siguiente o del cliente.</p>

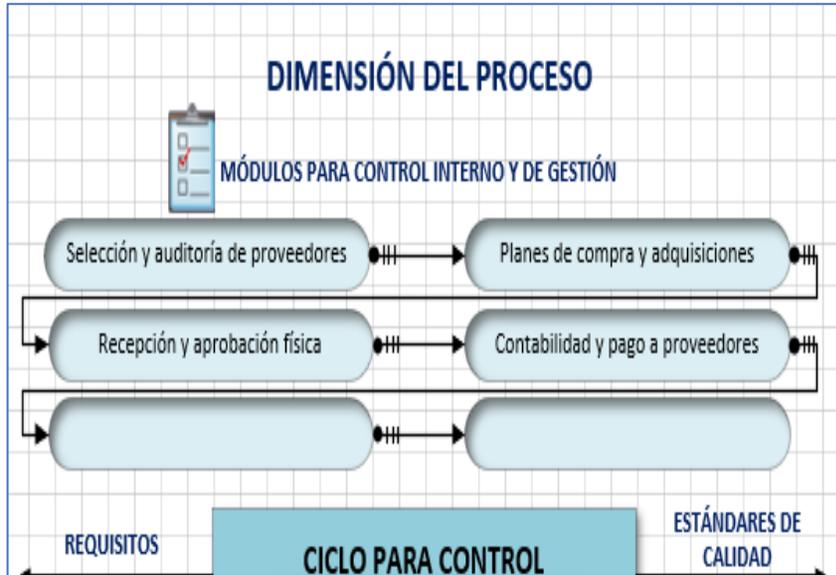
Siguiendo con el proceso de compras, supongamos que se trata de una empresa manufacturera. El alcance de este finaliza con en la entrega del producto aprobado en cantidad (Sector de almacén) y en calidad (departamento de control de la calidad). En este ejemplo, entonces, Compras es proveedor del proceso de manufactura, en cuyo caso los estándares de servicio serían:



Sección	Definición
	<p>Ciclo para control: En este punto, deben definirse e indicarse estratégicamente, los nombres de los módulos en los que se dividirá el proceso o procedimiento. Es importante que el nombre del módulo sea coherente con la serie de actividades que nuclea.</p> <p>Es recomendable que cada módulo no contenga más de cinco (5) actividades, ya que cada una representa a, por lo menos un empleado. La cantidad indicada es el máximo óptimo para debatir de manera más dinámica y con menor fricción, el diseño o revisión del módulo que los convoca.</p>

Estrategia organizacional

Continuando con el ejemplo del proceso de compras, los módulos que lo componen podrían ser los siguientes:



A modo de ejemplo, podemos apreciar cómo quedan seccionados los procesos de compras, manufactura y ventas, en módulos.

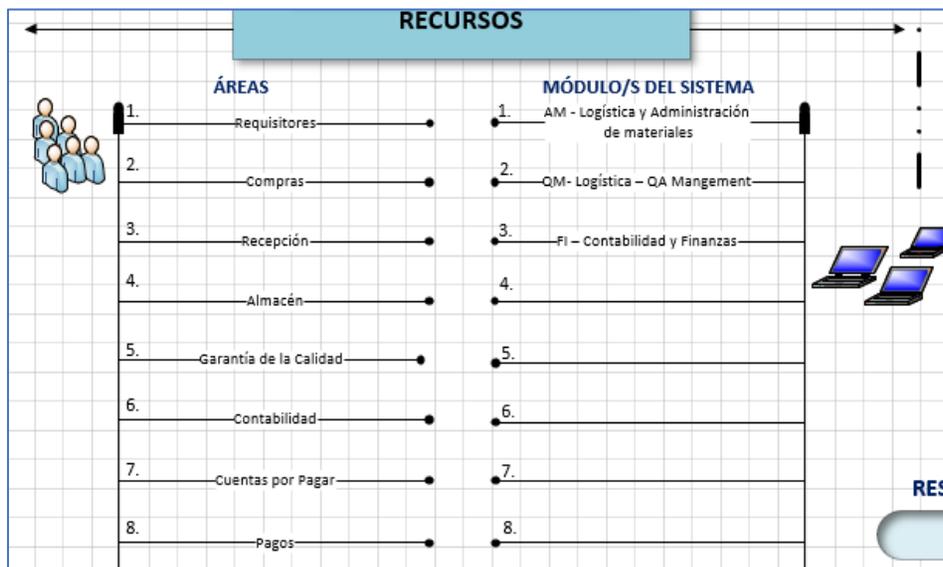


Estrategia organizacional



Sección	Definición
	<p>Áreas: Se escriben en este punto, cada uno de los sectores involucrados en el proceso, tratando de mantener el orden en que se presentan, y sin repetirlos (para el caso que un sector participe en más de un módulo).</p> <p>Módulos del sistema: Deben registrarse aquí cada uno de los <i>módulos del software</i> (generalmente ERP – del inglés Enterprise Resources Planning -Planificación de Recursos Empresariales), que son espacios virtuales para hacer posible el flujo de comunicación y transacciones dentro del proceso. Es de destacar que, en caso de no contar con un sistema de estas características, indicaremos aquí las herramientas y/o registros utilizados para satisfacer adecuadamente al proceso (formularios físicos o electrónicos, planillas de Excel, etc.).</p>

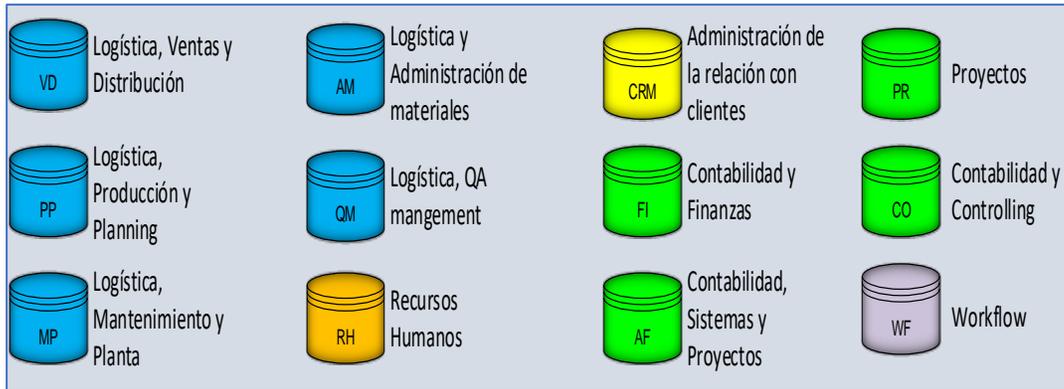
Siguiendo con el ejemplo del proceso de compras, las áreas y módulos serían:

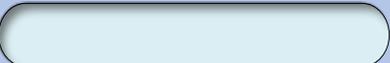


Estrategia organizacional

En el cuadro que se exhibe a continuación, podemos apreciar los módulos componen un sistema ERP:

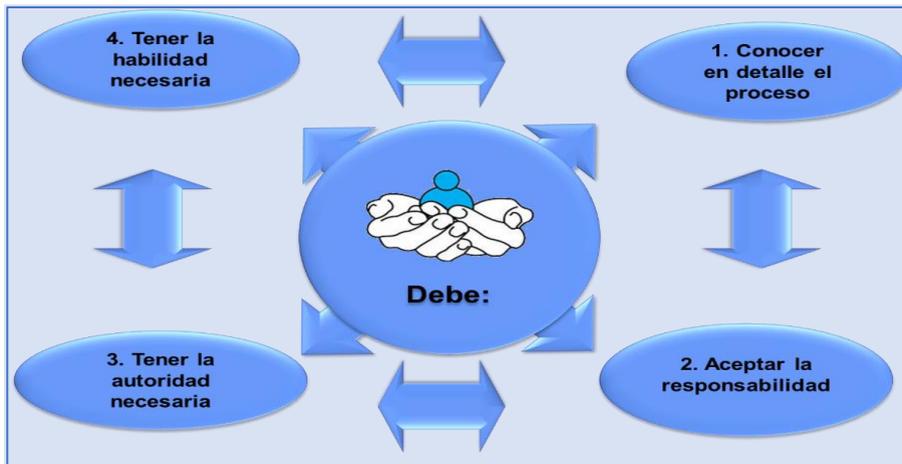
Figura 48.
Procedimientos balanceados: módulos componentes de un sistema ERP



Sección	Definición
<p>RESPONSABLE DEL PROCESO</p> 	<p>Responsable del proceso: Es la persona que asumirá el rol adicional de mantener la correcta gestión del proceso, atendiendo todas las inquietudes que los agentes involucrados o impactados por las actividades que en él se realizan, planteen.</p>

En lo que se refiere al responsable del proceso, no es necesario que sea un funcionario de la organización; alcanza con que, quien asuma ese rol, sea parte integrante del procedimiento que se está tratando y cuente con el conocimiento, la motivación y el reconocimiento del resto de los integrantes del proceso y observe los siguientes requisitos:

Figura 49.
Procedimientos balanceados: atributos que debe reunir el responsable del proceso



Estrategia organizacional

Por otra parte, el responsable del proceso debe:

- Conocer la metodología de Procedimientos Balanceados.
- Respetar cualquier ajuste o modificación que la alta gerencia decida respecto de este modelo.
- Comunicar abiertamente.
- Generar confianza mutua y utilizar los éxitos iniciales para desarrollarla.
- Gestionar las diferencias entre personas.
- Superar y motivar a superar los silos internos.
- Saber reconocer que nada se logra en esta metodología, sin el apoyo mutuo.

En el caso que la organización decida centrar la responsabilidad de la administración de los procesos en un **área específica creada para tal efecto**, quien lleve adelante este rol, además de lo expuesto anteriormente, deberá estimular a los distintos **propietarios de los procesos** para que puedan:

- Definir y documentar los procesos.
- Medir los procesos.
- Controlar los procesos.
- Mejorar los procesos.

Para resumir, a continuación, se expone el flujo de actividades, agrupadas por etapas, que debe contemplar todo responsable de un proceso, respetando el orden en que se exhiben (ver Figura 50):

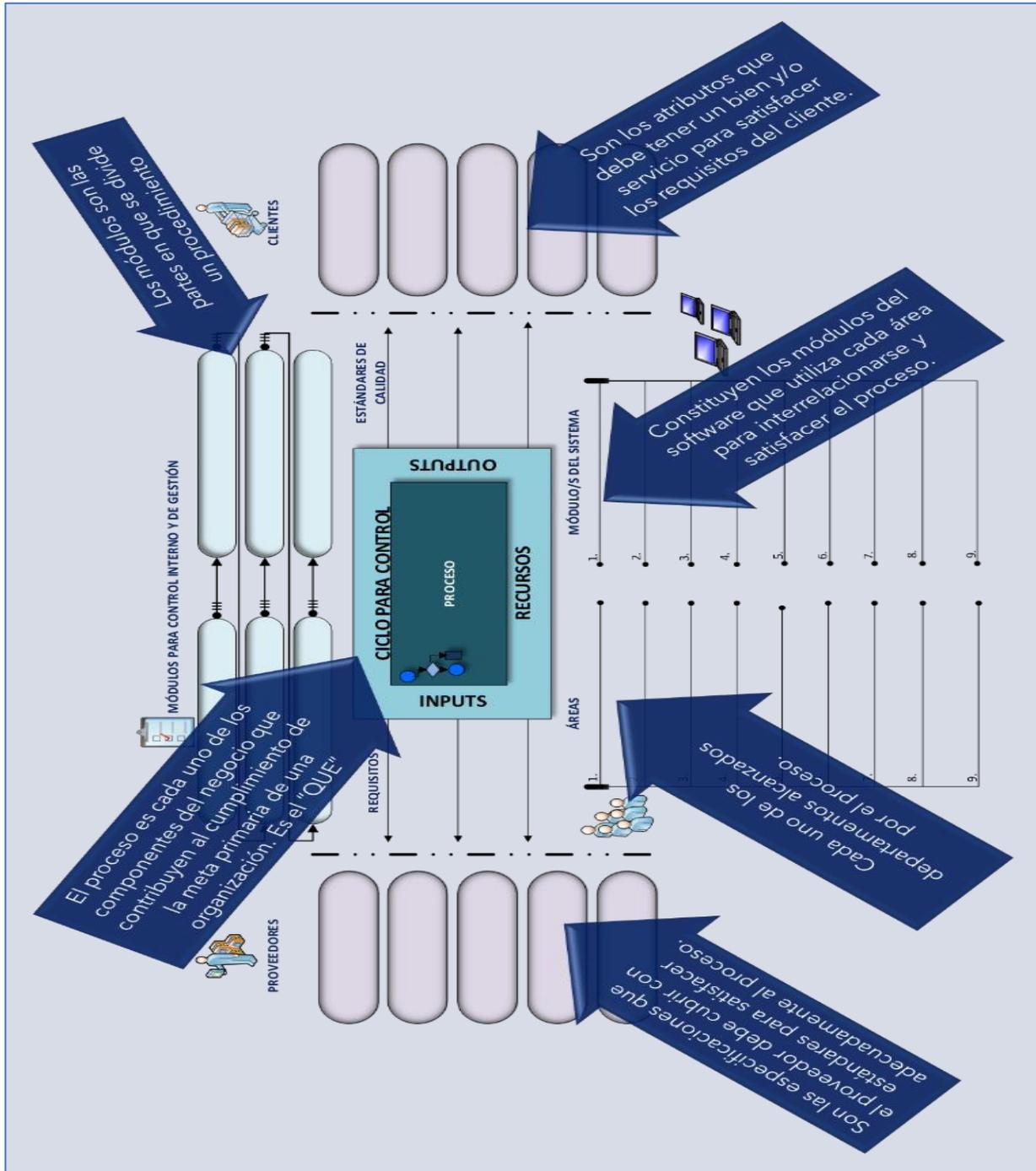
Figura 50.

Procedimientos balanceados: flujo de consideraciones para los responsables funcionales (si se crean áreas para administrar esta metodología)



Estrategia organizacional

En resumen, a continuación, se describe el mapa con la explicación de cada uno de los componentes del cuadro de dimensión del proceso:



Puede ocurrir que en función de cómo decidamos implementar esta propuesta multidimensional de gestionar los procedimientos, surjan *correcciones, errores o fallas* sobre la manera en que se realizaban las actividades con anterioridad. Precisamente esa es la "filosofía" que motiva este tipo de prácticas que los responsables de los procesos deben alentar. La manifestación abierta del *error* como algo que no es malo, sino tratado y expuesto para que sea resuelto en *equipo*, a los efectos que pueda llegarse a la

Estrategia organizacional

causa raíz que lo provocó, y despertar la creatividad de los involucrados en la reunión para que surja la *mejor alternativa*, e implementar la solución que lo diluya o controle, es la tarea quizá más desafiante para el responsable del proceso.

Si observamos lo mencionado anteriormente, estamos allanando el camino que proponen las buenas prácticas de *mejora continua*. El criterio de trabajo y coordinación, deben estar focalizados en el “*valor*” y no el “*costo*” que conlleva adquirir *nuevos conocimientos*, producto de resolver problemas entre todos. Esta línea de pensamiento y acción, sin temor a equivocarme, nos llevarán por el camino hacia la *excelencia colaborativa*.

Resulta una muy buena señal para la comunidad que cada proceso cuente, además, con un padrino o “*Sponsor*”, rol que debe ser desempeñado por un director de la organización. Sus responsabilidades serán:

- Revisar el avance que va teniendo cada uno de los equipos durante el análisis, desarrollo e implementación de los distintos módulos.
- Monitorear el desempeño del responsable del proceso.
- Convertirse en un verdadero “facilitador” del factor humano y de los recursos que, de corresponder, deban ser incorporados para generar mayor valor al circuito.
- Garantizar la sostenibilidad de la metodología de implementación y mantenimiento a través de la mejora continua.
- Planificar estratégicamente la manera de lograr esa sostenibilidad.
- Analizar los indicadores de desempeño, las auditorías y las acciones preventivas y correctivas junto con el responsable del proceso, velar porque los resultados de esas herramientas sean bien utilizados como motores para la mejora del proceso.
- El patrocinador está por encima del gerente del proyecto. En la mayoría de los casos, el patrocinador es quien ha impulsado el proyecto y quien se ha involucrado desde el primer día.
- Brindar respaldo al responsable del proceso.
- Diseñar junto con los demás sponsors de los demás procesos y el responsable de Factor Humano (o Recursos Humanos), un programa de formación y planes de crecimiento, de sucesión, de motivación y de incentivos.
- Alinear el proceso con los objetivos del negocio, la estrategia y las demás metas.
- Garantizar que el lanzamiento y la implementación del proceso sean los apropiados.
- Gestionar junto con el responsable del proceso los riesgos y cambios, y, a la vez, garantizar la calidad del mismo.
-

Se sabe que más de un 75% de los proyectos fracasan por no considerar involucrar dentro de estos, la figura o patrocinio de sponsors. Por ello es tan importante identificar al funcionario que asumirá esa responsabilidad de *facilitador y promotor de agentes del cambio*.

Es precisamente por ello que debemos analizar antes de convocarlos:

- Si el Sponsor pertenece a la alta dirección
- Si el Sponsor está dispuesto a participar activamente y con compromiso.
- Si tiene influencia y se muestra afecto a esta metodología.

Estrategia organizacional

El sponsor y el responsable del proceso

Tanto el sponsor como el responsable del proceso participan activamente en la implementación de la metodología de Procedimientos Balanceados, y son quienes deben responder por los *resultados* que se obtengan. El sponsor es el rol de conexión entre el equipo directivo de la organización, mientras que el responsable del proceso, por su parte, es quien conecta a los distintos equipos involucrados en el diseño e implementación de los módulos, y quien dialoga con los demás propietarios de los demás procesos.

El rol del responsable del proceso, como ya observamos, es el de *organizar*, dar *seguimiento* y *guiar a los equipos* que conforman cada parte del procedimiento para que cumplan con el trabajo esperado. Es quien los *lidera* en cada sesión y en todo momento. También debe *monitorear* la asignación de los *recursos* y *la cantidad de trabajo*, *supervisar* que se finalicen todas las tareas, *mantener* a las partes interesadas *informadas* con respecto al progreso del proyecto y estar *atento* a los objetivos y a las expectativas para advertir al sponsor del proceso ante alteraciones en la alineación entre los plazos estimados y la realidad.

La colaboración entre el sponsor y el responsable del proceso

La relación entre el sponsor y el responsable del proceso resulta ser decisiva para el resultado de la metodología. Es indispensable definir claramente las expectativas, mantener la comunicación frecuente y la confianza mutua para que el proyecto finalmente sea un éxito.

Es fundamental que en todo momento se desempeñen con transparencia. Esta condición es básica para generar y mantener la confianza. Cuando se le hace saber a los distintos equipos que trabajan optimizando un proceso, lo que sucede en todo momento y en qué se piensa, al mismo tiempo se está despertando credibilidad en las relaciones. Si los responsables de estos dos roles preguntan a los demás lo que piensan e incorporan esas ideas en los planes, el sponsor y el responsable del proceso estarán desarrollando un sentido compartido claro sobre cuál es el propósito del trabajo.

Carátula del procedimiento

Una vez conocida la dimensión del proceso, comienza la etapa de analizar, desarrollar e implementar el procedimiento que lo va a describir.

En primer lugar, resulta vital decir que un procedimiento, a instancias de esta metodología, es un *mapa*, descrito por una serie de *actividades*, *acciones* y *tomas de decisiones interrelacionadas*, que requieren de *requisitos* para poder establecer *estándares de servicios*, orientados a obtener un *resultado* específico. Dado que estos documentos gráficos buscan *igualar* en longitud a aquello que definen, *Los procesos*, para facilitar su lectura y permitir analizarlos, desarrollarlos e implementarlos en equipos reducidos, se dividen en *módulos*.

Dicho esto, se está en condiciones de comenzar el viaje para desarrollar la metodología de Procedimientos Balanceados.

Como todo procedimiento, este presenta una primera sección, denominada **carátula**, la cual exhibe su *identidad*, las *actualizaciones* que va experimentando, el *objetivo* que persigue, las *definiciones* que permiten describir los conceptos utilizados, las *áreas* comprometidas, los *módulos* que lo componen y la persona que lo *revisó* y la que lo *autorizó*.

Estrategia organizacional

En cuanto a su contenido, no difiere de otros métodos utilizados, aunque se presenta de una manera más simple, y respetando los requisitos que este preámbulo debe observar para cumplir con los que demanda cualquier sistema de gestión de la calidad y de control de gestión.

La carátula mencionada es la que a continuación, se exhibe:

Logotipo de la empresa		
Nombre de l procedimiento:		Indicador:
Documento relacionado:		Emitido por y el día:
Documento reemplazado:		Vigencia desde:

1. NATURALEZA DE LOS CAMBIOS		
REGISTRO DE MODIFICACIONES		
VERSIÓN	FECHA	TEMA AGREGADO / MODIFICADO

2. OBJETO		3. ÁREAS INVOLUCRADAS	

4. DEFINICIONES	

5. MÓDULOS		FIRMA		FECHA	
		REVISADO POR:			
		APROBADO POR:			

Vista la carátula, es menester describir cada uno de los cuadros que la componen. Allá vamos:

Estrategia organizacional

a. Encabezado

Logotipo de la empresa	
Nombre del procedimiento:	Indicador:
Documento relacionado:	Emitido por y el día:
Documento reemplazado:	Vigencia desde:

Definición de los componentes del encabezado:

Cuadro	Definición				
<table border="1"> <tr> <td>Logotipo de la empresa </td> </tr> <tr> <td>Nombre del procedimiento:</td> </tr> <tr> <td>Documento relacionado:</td> </tr> <tr> <td>Documento reemplazado:</td> </tr> </table>	Logotipo de la empresa 	Nombre del procedimiento:	Documento relacionado:	Documento reemplazado:	<p>Logotipo de la empresa: a los efectos de este trabajo, en este espacio debe indicarse el logotipo (palabra que se utiliza para definir la representación gráfica de una marca), el isotipo parte simbólica o icónica de la representación gráfica de la marca), el Imagotipo (fusión del logotipo más el isotipo) o el isologo (la representación de la marca compuesta por la parte gráfica o icono y también la parte textual, pero uno integrado en el otro), según el tipo de indicador que haya definido la organización.</p>
Logotipo de la empresa 					
Nombre del procedimiento:					
Documento relacionado:					
Documento reemplazado:					

Cuadro	Definición				
<table border="1"> <tr> <td>Logotipo de la empresa</td> </tr> <tr> <td>Nombre del procedimiento: </td> </tr> <tr> <td>Documento relacionado:</td> </tr> <tr> <td>Documento reemplazado:</td> </tr> </table>	Logotipo de la empresa	Nombre del procedimiento: 	Documento relacionado:	Documento reemplazado:	<p>Responsable del proceso: es la persona que asumirá el rol adicional de mantener la correcta gestión del proceso, atendiendo todas las inquietudes que los agentes involucrados o impactados por las actividades que en él se realizan, planteen.</p>
Logotipo de la empresa					
Nombre del procedimiento: 					
Documento relacionado:					
Documento reemplazado:					

Cuadro	Definición				
<table border="1"> <tr> <td>Logotipo de la empresa</td> </tr> <tr> <td>Nombre del procedimiento:</td> </tr> <tr> <td>Documento relacionado: </td> </tr> <tr> <td>Documento reemplazado:</td> </tr> </table>	Logotipo de la empresa	Nombre del procedimiento:	Documento relacionado: 	Documento reemplazado:	<p>Documento relacionado: en este cuadro se indica el código o indicador seguido del nombre del documento (generalmente una norma), que está vinculado o regula el que se está incorporando. Es condición necesaria que el que figure aquí sea mencionado en alguna parte del nuestro procedimiento. Puede dejarse aquí, como referencia, el indicador del o de los proceso/s con los que se vincula.</p>
Logotipo de la empresa					
Nombre del procedimiento:					
Documento relacionado: 					
Documento reemplazado:					

Estrategia organizacional

Cuadro	Definición				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="261 279 574 380">Logotipo de la empresa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="261 380 574 447">Nombre del procedimiento:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="261 447 574 514">Documento relacionado:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="261 514 574 581">Documento reemplazado: </td> </tr> </table>	Logotipo de la empresa	Nombre del procedimiento:	Documento relacionado:	Documento reemplazado: 	<p>Documento reemplazado: este recuadro debe completarse cuando el procedimiento que se está incorporando reemplaza a un documento de otras características (generalmente una instrucción operativa) o a otro similar que, por decisión de la organización sufrió un cambio radical en su conformación, formato o codificación.</p> <p>No es recomendable indicar aquí los cambios de versión sufridos por el mismo documento dado que existe un área específica para detallar este tipo de evento.</p>
Logotipo de la empresa					
Nombre del procedimiento:					
Documento relacionado:					
Documento reemplazado: 					

Cuadro	Definición			
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="261 758 558 879">Indicador: </td> </tr> <tr> <td data-bbox="261 879 558 989">Emitido por y el día:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="261 989 558 1098">Vigencia desde:</td> </tr> </table>	Indicador: 	Emitido por y el día:	Vigencia desde:	<p>Indicador: es el código alfabético, numérico o alfanumérico que se haya definido para identificar a los procedimientos o a las distintas categorías de documentos (políticas, normas, procedimientos, instrucciones operativas, etc.).</p> <p>Es recomendable que la serie de codificación a emplear sea bien determinada, documentada y conocida por toda la comunidad que conforma la organización.</p> <p>Los indicadores, generalmente comienzan con el tipo de documento (dos letras), a continuación, el área de competencia donde el documento se desempeñará (dos letras), luego dos números para indicar el número y por último tres que indican la versión de ese documento.</p>
Indicador: 				
Emitido por y el día:				
Vigencia desde:				

TIPO DE DOCUMENTO	ÁREA DE COMPETENCIA																				
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="298 1297 444 1344">PO</td> <td data-bbox="444 1297 699 1344">Política</td> </tr> <tr> <td data-bbox="298 1344 444 1390">NI</td> <td data-bbox="444 1344 699 1390">Norma interna</td> </tr> <tr> <td data-bbox="298 1390 444 1436">PI</td> <td data-bbox="444 1390 699 1436">Procedimiento interno</td> </tr> <tr> <td data-bbox="298 1436 444 1520">IO</td> <td data-bbox="444 1436 699 1520">Instrucción operativa</td> </tr> </table>	PO	Política	NI	Norma interna	PI	Procedimiento interno	IO	Instrucción operativa	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="902 1247 1024 1293">CO</td> <td data-bbox="1024 1247 1349 1293">Comercial</td> </tr> <tr> <td data-bbox="902 1293 1024 1339">OP</td> <td data-bbox="1024 1293 1349 1339">Operaciones</td> </tr> <tr> <td data-bbox="902 1339 1024 1386">AD</td> <td data-bbox="1024 1339 1349 1386">Administración</td> </tr> <tr> <td data-bbox="902 1386 1024 1432">GE</td> <td data-bbox="1024 1386 1349 1432">Para todas las áreas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="902 1432 1024 1478">SI</td> <td data-bbox="1024 1432 1349 1478">Sistemas</td> </tr> <tr> <td data-bbox="902 1478 1024 1524">FH</td> <td data-bbox="1024 1478 1349 1524">Factor Humano</td> </tr> </table>	CO	Comercial	OP	Operaciones	AD	Administración	GE	Para todas las áreas	SI	Sistemas	FH	Factor Humano
PO	Política																				
NI	Norma interna																				
PI	Procedimiento interno																				
IO	Instrucción operativa																				
CO	Comercial																				
OP	Operaciones																				
AD	Administración																				
GE	Para todas las áreas																				
SI	Sistemas																				
FH	Factor Humano																				

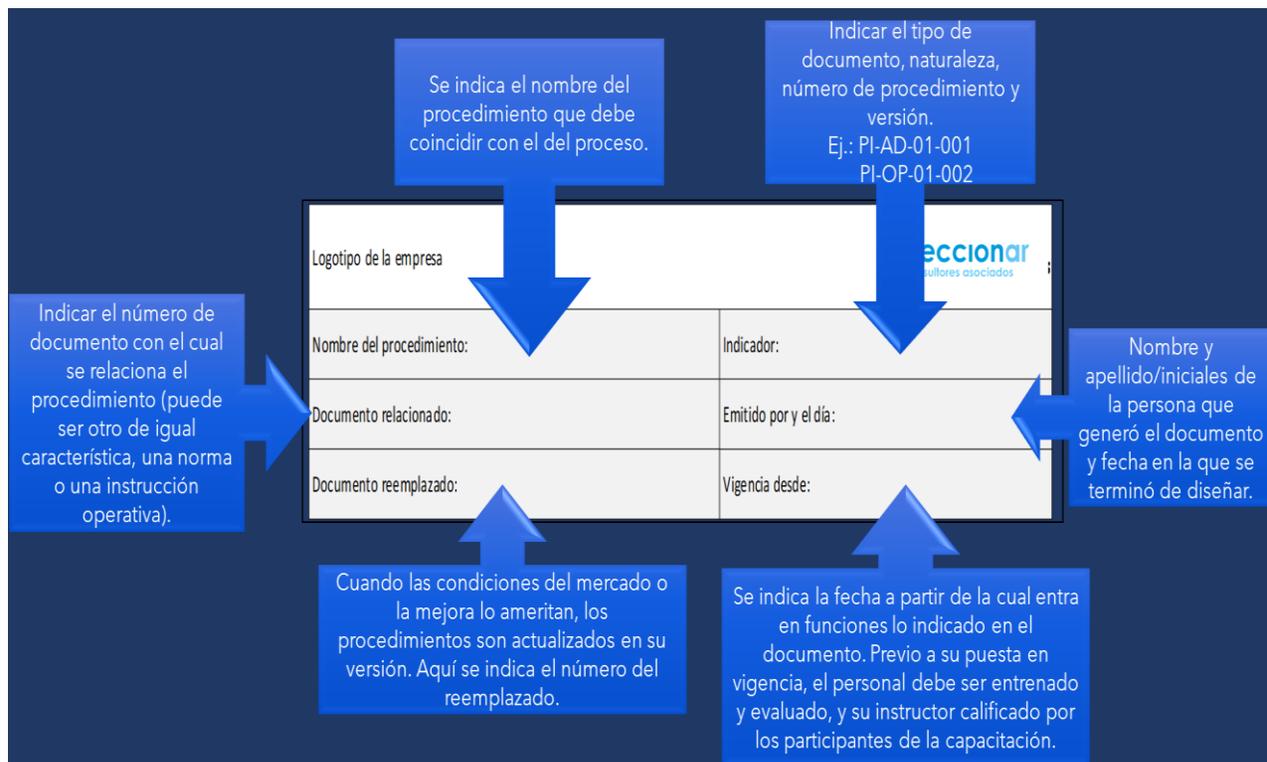
EJEMPLO	
<p>PI-OP-001-01</p>	<p>Se trata de un procedimiento interno, del área de operaciones. Es el primer procedimiento de esa órbita y su primera versión</p>

Estrategia organizacional

Cuadro	Definición			
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="237 289 586 363">Indicador:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="237 363 586 447">Emitido por y el día: </td> </tr> <tr> <td data-bbox="237 447 586 520">Vigencia desde:</td> </tr> </table>	Indicador:	Emitido por y el día: 	Vigencia desde:	<p>Emitido por y el día: se indica aquí el nombre y apellido de la persona que fue responsable del análisis, desarrollo y ahora de implementar el procedimiento, y la fecha en que está poniendo a consideración para revisión y autorización el documento.</p>
Indicador:				
Emitido por y el día: 				
Vigencia desde:				

Cuadro	Definición			
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="237 690 586 764">Indicador:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="237 764 586 848">Emitido por y el día:</td> </tr> <tr> <td data-bbox="237 848 586 932">Vigencia desde: </td> </tr> </table>	Indicador:	Emitido por y el día:	Vigencia desde: 	<p>Vigencia desde: la persona responsable de emitir el procedimiento, refleja en este recuadro, la fecha en que el documento comenzará a tener valor dentro de la comunidad. Debe considerarse que para determinar esta fecha, previamente debe encontrarse la totalidad de la comunidad alcanzada por el mismo, debidamente capacitada, evaluada y encuestada.</p>
Indicador:				
Emitido por y el día:				
Vigencia desde: 				

A continuación, y a modo de ayuda memoria, se presenta un resumen descriptivo de los componentes que conforman el encabezado y sus respectivas descripciones.



Estrategia organizacional

b. Naturaleza de los cambios

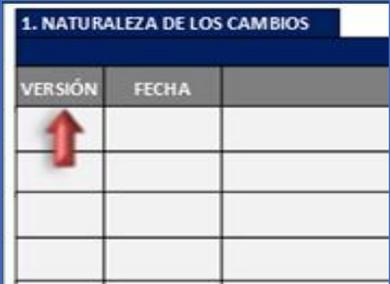
Este cuadro resulta muy importante, no solo para las áreas alcanzadas directamente por el proceso, sino también para todas aquellas, internas o externas, que ejercen algún tipo de verificación y/o control, tales como:

- Control interno.
- Control de gestión.
- Auditorías contables.
- Auditorías de aseguramiento de la calidad.

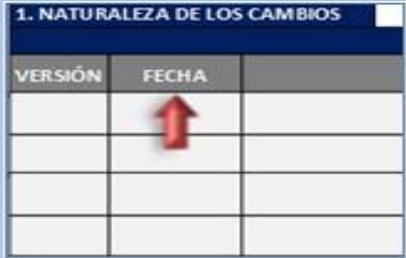
Lo escrito en esta sección del documento es gran utilidad para establecer la trazabilidad que tuvo a lo largo del tiempo, en cuanto a la cantidad (versiones), temas que originaron ese nivel de cambios y las fechas en que dejaron de tener vigencia.

1. NATURALEZA DE LOS CAMBIOS		
REGISTRO DE MODIFICACIONES		
VERSIÓN	FECHA	TEMA AGREGADO / MODIFICADO

Definición de los componentes:

Columna	Definición
	<p>Versión: se indica aquí los dos últimos números del indicador que identificaba al documento reemplazado. No es necesario escribir el indicador completo, ya que el mismo se encuentra exhibido siempre en el encabezado. Alcanza con proporcionar estos dos últimos. (Ej. Si el procedimiento tiene la codificación: PI-AD-02-001 y es actualizado, en el campo en cuestión puede escribirse: 001, ya que en el cuadro “Indicador” del encabezado, la versión que entrará en vigencia será la: PR-AD-02-002).</p>

Estrategia organizacional

Columna	Definición
	<p>Fecha: aquí debe registrarse el día, mes y año en que la versión indicada en la columna anterior había entrado en vigencia como procedimiento. Este registro es muy importante, ya que permite entender, cuando se debe verificar o auditar un proceso, por qué las cosas se hacían de determinada manera, en un determinado momento.</p>

Columna	Definición
	<p>Tema agregado/modificado: se describe, de manera resumida, el tema que se suprimió, cambió o agregó dentro del procedimiento y que justificó el cambio de versión. Resulta de utilidad agregar el número de página y, si es posible el punto en donde se produjo la novedad aquí mencionada.</p> <p>Los cambios de versión sirven para notar las veces que los documentos de estas características son desafiados por la comunidad, como consecuencia de observaciones, recomendaciones o posibilidades de mejora detectadas en las auditorías, cambios producidos en el mercado o requisitos regulatorios.</p>

A continuación se resume, gráficamente, el contenido de cada campo de la tabla de naturaleza de los cambios:



Estrategia organizacional

c. Cuadros operacionales

2. OBJETO		3. ÁREAS INVOLUCRADAS	<ul style="list-style-type: none"> •
4. DEFINICIONES	<ul style="list-style-type: none"> • 		
5. MÓDULOS	<ul style="list-style-type: none"> • 		
6. ANEXOS	<ul style="list-style-type: none"> • 	FIRMA	FECHA
		REVISADO POR:	
		APROBADO POR:	

Descripción de los componentes:

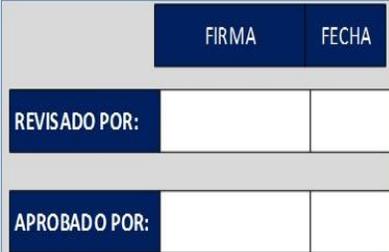
Cuadro	Definición
<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">2. OBJETO</div> <div style="height: 60px;"></div> </div>	<p>Objeto: es la finalidad que persigue el procedimiento; la descripción de la meta que persiguen las actividades interrelacionadas dentro de un proceso determinado. Es importante que en él se indique el límite que tiene (el “desde” y “hasta”).</p> <p>En su definición debe quedar claro a que proceso se refiere.</p>

Cuadro	Definición
<div style="border: 1px solid #003366; padding: 5px;"> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">3. ÁREAS INVOLUCRADAS</div> <div style="height: 60px;"> <ul style="list-style-type: none"> • </div> </div>	<p>Áreas involucradas: comprende los sectores o departamentos de la organización comprometidos y alcanzados por el procedimiento. Lo escrito en este cuadro debe coincidir con las descritas en el cuadro de dimensión del proceso. Aquellos actores del entorno que sean nombrados en los procedimientos, tales como clientes, proveedores, entidades financieras, etc. deben ser incluidos aquí. Esto debe funcionar como gatillo para implementar buenas prácticas que permitan, a través de encuestas tales como la que forma parte de este manual o de focus group, identificar los requerimientos de cada módulo del proceso, para mejorar los estándares de servicio.</p>

Estrategia organizacional

Cuadro	Definición
	<p>Definiciones: aquí se indica, con claridad, exactitud y precisión, el significado de una palabra, la naturaleza de una función, un formulario o una cosa, o decidir o determinar la solución de algún asunto o cuestión.</p> <p>No debe desestimarse o darse por entendida ninguna palabra. Al pensar en incorporar una, ubíquese en el lugar de aquellos que pueden llegar a acceder al documento, y no en usted. Muchas veces las pequeñas actitudes como esta pueden generar, de manera indirecta, barreras en las relaciones dentro de una misma comunidad.</p>

Cuadro	Definición
	<p>Módulos: como ya expresáramos anteriormente, los módulos son las partes en que se divide un proceso, representados por títulos que nuclean una determinada cantidad de actividades y sectores.</p> <p>Los módulos aquí incorporados deben coincidir con los incorporados en el cuadro de dimensión del proceso, en la sección "Ciclo para el control."</p>

Cuadro	Definición
	<p>Revisado por: en esta sección debe incorporarse la firma de la persona que revisó el contenido del procedimiento. Generalmente quien lo revisa es el responsable del proceso que coordinó a los distintos equipos que trabajaron en el análisis, desarrollo e implementación de cada uno de los módulos que lo conformaron.</p> <p>Adicionalmente debe quedar reflejada la fecha en que culminó de revisar el documento.</p> <p>También puede pedirse que lo revise el sponsor, en caso de que no sea quien lo apruebe.</p> <p>Aprobado por: firma y fecha en que el director responsable del control del proceso, o la alta gerencia, según sea definido por la estructura, aprueba la instrumentación del documento. En muchos casos, puede coincidir con el Sponsor.</p>

Estrategia organizacional

A modo de ayuda memoria, se exhibe la carátula con la descripción de cada uno de los cuadros que la conforman:

Es el fin por el cual se crea el procedimiento. Puede decirse que es la definición del nombre del documento.

2. OBJETO

3. ÁREAS INVOLUCRADAS

Aquí deben enunciarse los sectores o departamentos alcanzados, comprendidos o afectados por el procedimiento.

En este cuadro se incluyen todas aquellas palabras, y sus definiciones, que merezcan ser descritas, por formar parte del procedimiento y puedan no formar parte del vocabulario corriente de los actores alcanzados por el documento.

4. DEFINICIONES

Son cada una de las secciones en las que se divide el procedimiento. Su longitud debe diseñarse contemplando la cantidad de actores alcanzados por cada una (no más de cinco, para poder trabajar en equipos reducidos, al momento de su diseño e implementación).

5. MÓDULOS

FIRMA FECHA

REVISADO POR:

APROBADO POR:

Firma, iniciales y fecha en la que revisó el responsable operacional del proceso.

Firma, iniciales y fecha en la que, el responsable político del proceso, aprobó el documento.

d. Máscara del módulo del procedimiento por requisito

Ahora nos toca avanzar sobre los aspectos que deberemos tener en cuenta en la utilización del formulario que será el portador de la representación gráfica que conformará el procedimiento.

Para el diseño de este modelo se utilizará una máscara similar a la empleada para desarrollar cursogramas y diagramas de bloques.

Sobre el margen superior izquierdo debemos insertar el logotipo de la empresa y a continuación el nombre del proceso que se va a estar describiendo.

Debajo del proceso encontramos el módulo que vamos a construir. Nótese que a continuación de la palabra "Módulo" aparecen dos paréntesis "()", son para que indiquen el número de módulo (1, 2, 3 y así sucesivamente).

Estrategia organizacional

En el margen superior derecho indicaremos la fecha en que el módulo fue diseñado y revisado por el equipo que lo conformó.

A continuación encontramos columnas, representando, cada una de ellas, una unidad funcional dentro del proceso (un sector, departamento, gerencia, dirección, etc.). El nombre de esa área afectada al módulo del proceso, debe registrarse en el encabezado de cada columna que realiza una actividad determinada. Es importante indicar que en cada módulo no debe colocarse un mismo sector más de una vez.

Por otra parte, los departamentos deben incorporarse en las columnas observando el estricto orden de prelación con que se realizan las actividades.

Dicho esto, es necesario, tengamos en cuenta los siguientes criterios para el armado de los procedimientos bajo esta metodología:

- Claridad en la interpretación de los circuitos.
- Secuencia cronológica en la presentación de los distintos sectores.
- Al igual que en un plano, situación geográfica de los distintos sectores intervinientes en la operación.
- Las actividades, si trazáramos una línea, deben reflejarse en diagonal, hacia la derecha y para abajo. Cuanto más retornos (hacia abajo o hacia la izquierda) sufra esa línea, más burocrático será el procedimiento.

Por último, con frecuencia para economizar espacio o por cuestiones prácticas, muchos formularios físicos o electrónicos utilizados por los usuarios, son abreviados con iniciales u otras marcas. Para describirlos y no despertar dudas en quienes deben consultarlos luego, sobre el pie de este esquema debemos desplegar una tabla con el código y la descripción; en la primera columna pondremos las iniciales o marcas que fueron colocadas a lo largo del módulo, en la segunda, su descripción.

Es útil considerar que esta tabla la iremos reubicando en lugar que el desarrollo que realicemos, nos habilite.

En lo que respecta al formato, dado que los circuitos difieren en gran medida, unos de los otros, no es conveniente contar con uno con columnas predefinidas, aunque los softwares utilizados para este tipo de gráficas (Visio, PowerPoint, Bizagi Modeler – este último de registro abierto), permiten encuadrarlos en distintos tamaños o dimensiones. Comúnmente trato de componer en formato A4.

La máscara en cuestión tiene el siguiente formato:

Estrategia organizacional

		OPERACIONES	<input type="text"/>
PROCESO:	<input type="text"/>		Fecha de realización
MODULO: ()			

Departamento	Departamento	Departamento

cod	DESCRIPCION

Estrategia organizacional

La simbología y el gestor de actividades:

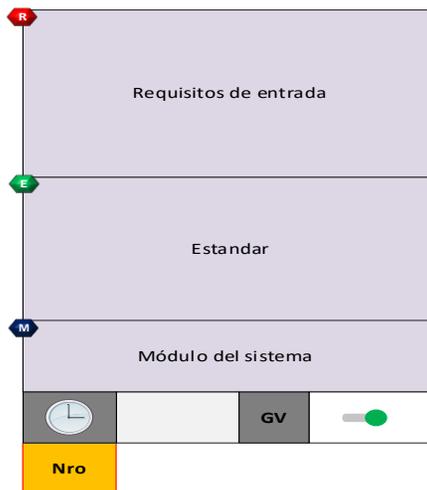
Antes que nada, es necesario aclarar que los dibujos de los cuadros para ser completados (gestor de actividades), son al solo efecto de ilustrar los mismos; no así los símbolos utilizados que fueron diseñados con un formato lo más simple posible.

A continuación, se describen los códigos de este lenguaje y el gestor de actividades, necesarios para el normal desarrollo y desempeño de los procedimientos:

Símbolo	Definición
	<p>Inicio del procedimiento: todo procedimiento, en su módulo inicial, debe comenzar con este símbolo que indica, precisamente, que a continuación de él comienzan a desarrollarse las distintas actividades interrelacionadas. La particularidad que tiene este indicador es que no debe repetirse dentro de del desarrollo del proceso.</p>

Símbolo	Definición
	<p>Fin del procedimiento: este símbolo sirve para indicar la terminación de un procedimiento. Es muy importante definir claramente el alcance del mismo dado que, en principio, no debe existir más de un símbolo de este tipo a lo largo del circuito del proceso.</p> <p>En realidad, puede ocurrir que una parte del proceso concluya con una determinada actividad, mientras que otras siguen su curso. En ese caso, a continuación de esa que concluye y no tiene otra por delante, se le coloca este formato.</p>

Gestor de actividades:

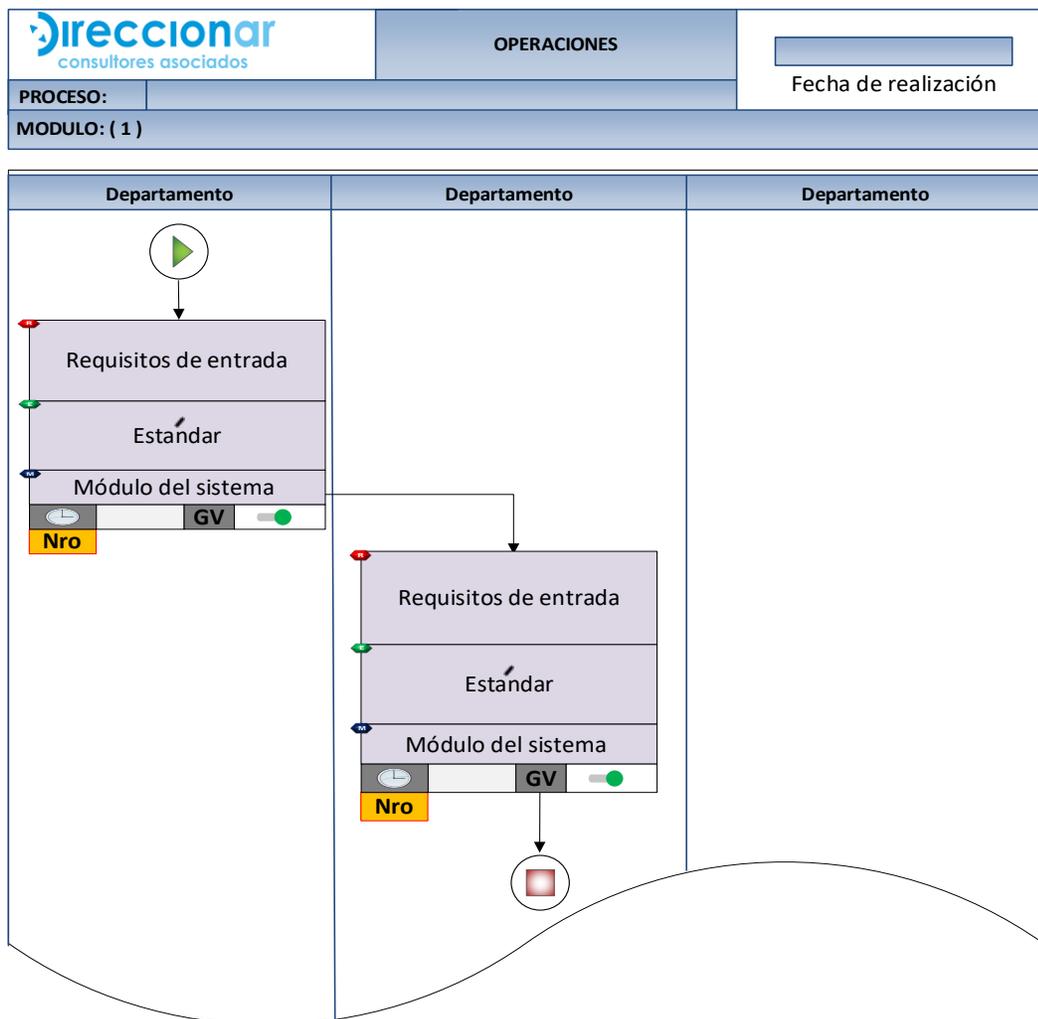


Estrategia organizacional

Sin duda alguna, este “contenedor” es el nervio que motoriza esta metodología y su correcta utilización permitirá una excelente interpretación de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso/procedimiento determinado.

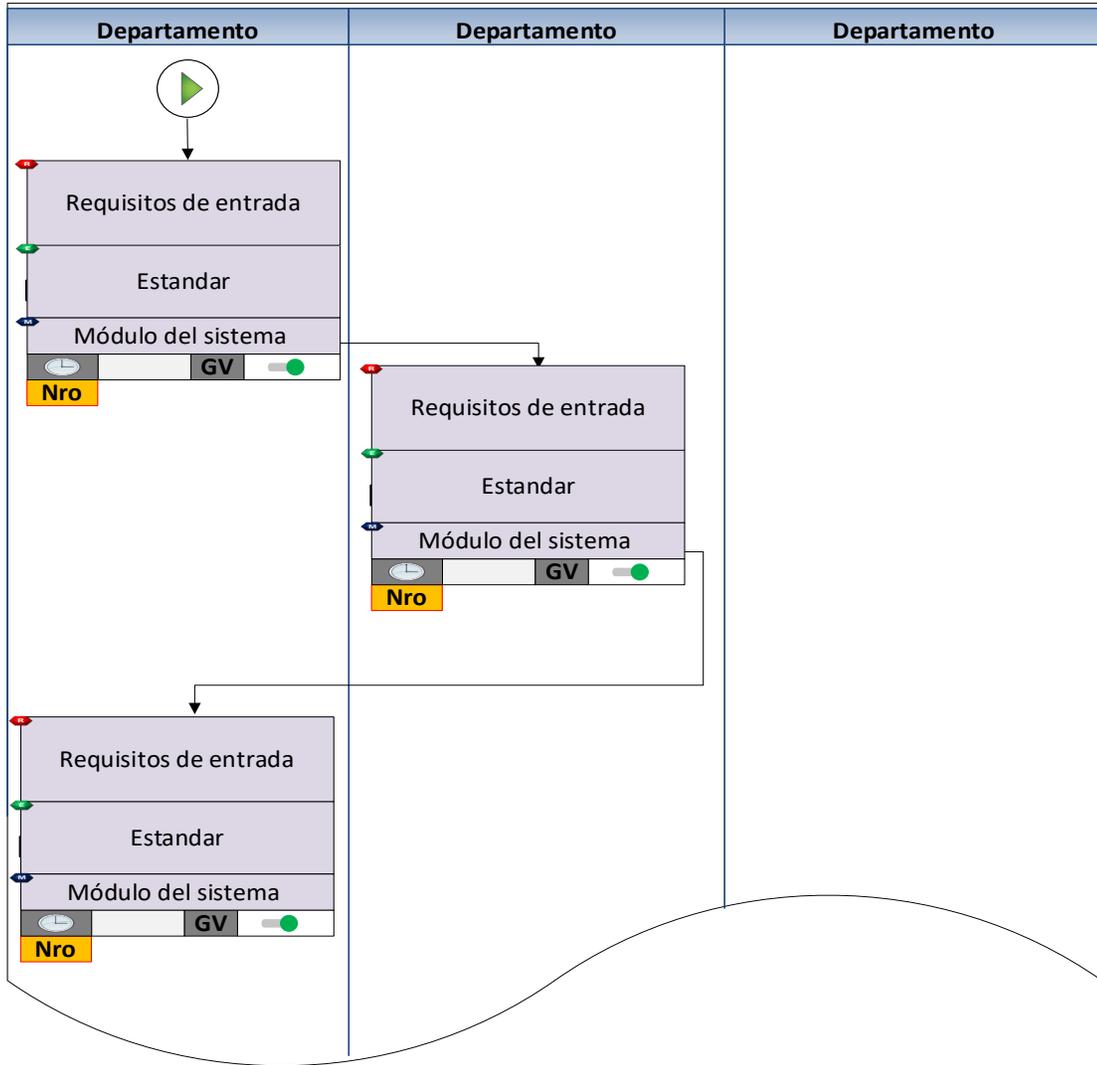
El uso de estos gestores de actividades demanda considerar los siguientes requisitos:

1. Al comienzo del primer módulo del procedimiento, se coloca a continuación del símbolo de inicio del procedimiento, conectado con una flecha recta, descendente.
2. El primer contenedor siempre debe estar colocado en la primera columna de la izquierda.
3. Siempre deben colocarse respetando el estricto orden de prelación con que las actividades se desarrollan.
4. El segundo gestor de actividades debe colocarse a la derecha y en diagonal del primero (en la segunda columna) y por debajo. Ambos se conectan con una flecha en ángulo recto y hacia abajo (\searrow) que inicia en el recuadro “Módulo del sistema” y culmina en el siguiente, en el tope y al centro del marco de “Requisitos de entrada”, y así sucesivamente, analizando que el orden de los departamentos que se indicaron como encabezado de columna permiten visualizar la gráfica con un orden hacia la derecha, en diagonal y hacia abajo.



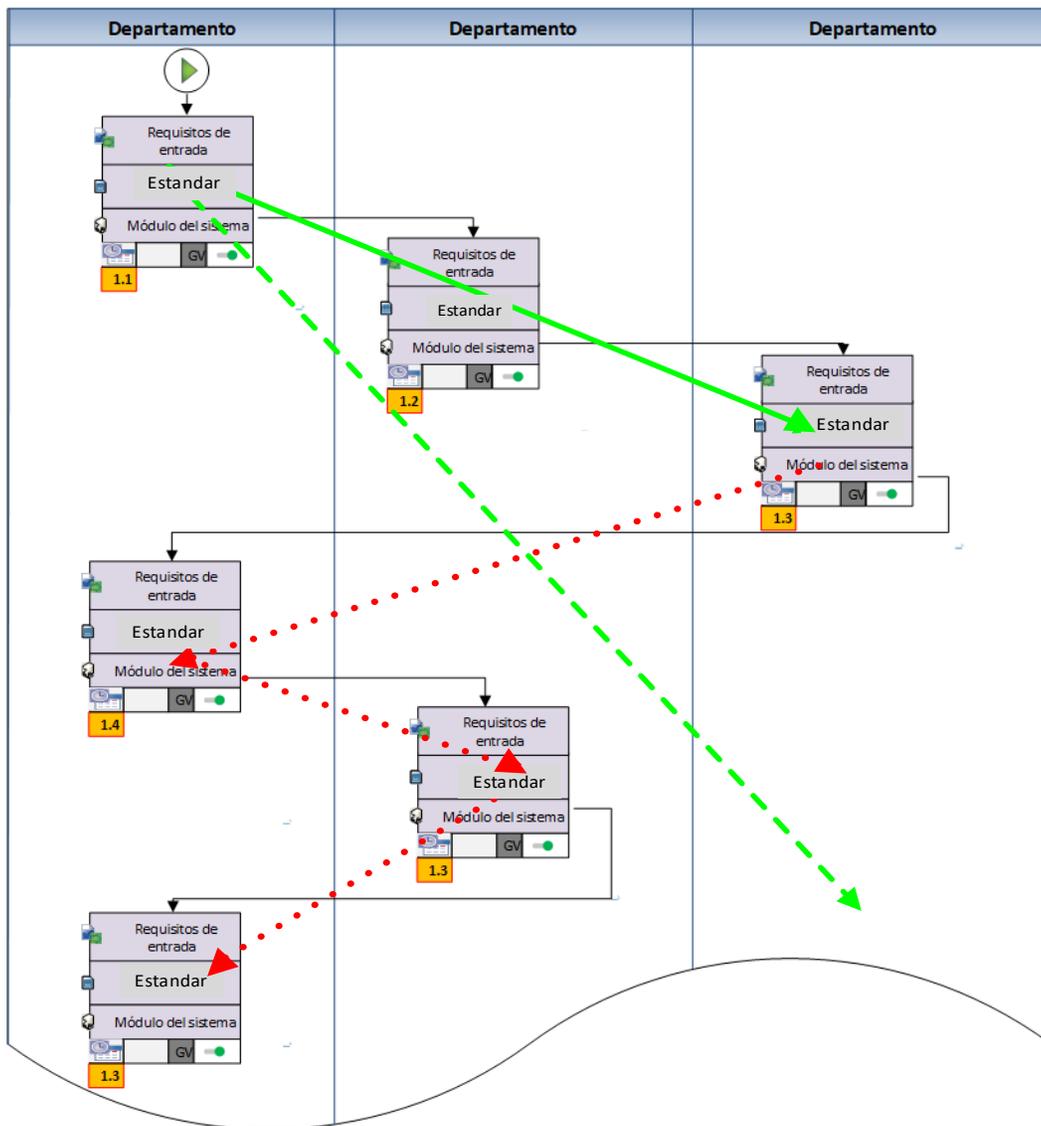
Estrategia organizacional

5. Cuando un mismo sector realiza dos tareas distintas, una a continuación de la otra, se utilizará la flecha:  y gráficamente queda representada de la siguiente manera:



6. La misma flecha es utilizada en los casos que, una vez realizada una actividad cualquiera, a continuación, la sucede otra de un sector que ya había realizado una. Este retorno indica que el procedimiento se torna burocrático y cuanto más fenómenos de estas características presente, más burocrático será. Analice estas situaciones; seguramente encontrará posibilidades de mejora que se traducirán en dinamismo y ahorro de tiempo. Gráficamente, esta situación queda representada de la siguiente forma:

Estrategia organizacional



En el módulo expuesto anteriormente la línea verde continua describe el recorrido fluido que estaba manifestando la interrelación de actividades. La verde punteada indica la trayectoria que deberían haber seguido los gestores de actividad; las flechas coloradas, punteadas permiten visualizar un retroceso en las actividades (vuelve al sector de la primera columna, seguramente para una revisión o autorización), luego avanza hasta el segundo sector para luego retornar al primero.

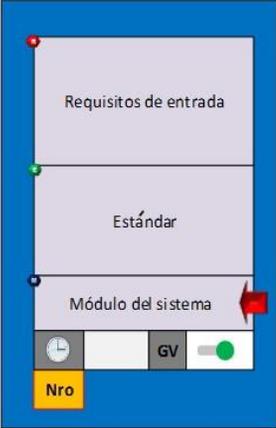
Es muy común observar este tipo de cortes en el flujo y falta de dinámica en las actividades que se desempeñan en reparticiones públicas.

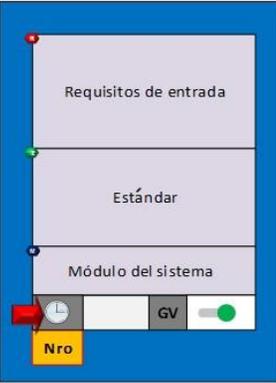
Dicho esto, proseguiremos conociendo los componentes del gestor de actividades.

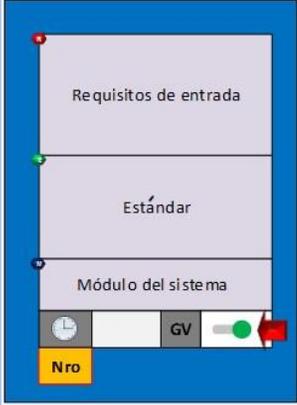
Sección	Definición
	<p>Requisitos de entrada: como bien sabemos, un requisito es una condición necesaria para tener acceso a algo, o para que una cosa suceda. A los efectos de este trabajo, un requisito de entrada es aquella condición necesaria y suficiente que debe ser debidamente descrito, en su justa medida, por quien debe llevar a cabo una actividad determinada, con el fin que este pueda establecer, documentar y luego desarrollar tareas con estándares de servicios (poder hacer siempre las cosas de la misma manera y adecuadamente) que satisfagan una necesidad planteada.</p> <p>Como he comentado anteriormente, esta metodología plantea como filosofía de trabajo, el respeto y salvaguarda de “la relación cliente proveedor interno y externo, a la japonesa”.</p> <p>Por qué la salvedad de hacerlo “a la japonesa”; porque, quien pone los requisitos de entrada es el proveedor al cliente. Esto es así porque el abastecedor siente la obligación de pedirle a quien será su cliente, las especificaciones técnicas que necesita para poder satisfacerlo como “se merece”.</p> <p>Lo expuesto, resulta de vital importancia para, no solo ajustar la calidad de servicio entre los clientes y proveedores internos y externos, sino también mejorarla.</p> <p>Estos requisitos pueden ser, datos determinados, formularios manuales o electrónicos, transacciones con determinados campos mandatorios, planos, dibujos, especificaciones técnicas, contratos, etc.</p>

Sección	Definición
	<p>Estándar/Actividad: luego de establecer los requisitos de entrada, el sector y persona que tenga la responsabilidad de satisfacer esta demanda, realizará las tareas necesarias con los estándares de servicio establecidos. Éstas serán enunciadas en el casillero “Estándar”. En este casillero se describirá de manera abreviada e iniciando la oración con un verbo en infinitivo. Si se realiza más de una actividad sin cambio de requisitos, se expondrán una a continuación de la otra, en el mismo bloque de estándar.</p> <p>Puede ocurrir que de un gestor de actividades se abran dos, con destinatarios y medios de comunicación distintos, si éstos últimos inician tareas simultáneas, o no, posteriores.</p>

Estrategia organizacional

Sección	Definición
 <p>El diagrama muestra un recuadro con un fondo azul que contiene tres secciones horizontales: 'Requisitos de entrada', 'Estándar' y 'Módulo del sistema'. Debajo de estas secciones hay un campo 'Nro' con un ícono de reloj, un campo 'GV' con un interruptor y un campo con un ícono de documento. Una flecha roja apunta al campo 'Módulo del sistema'.</p>	<p>Módulo del sistema: en este cuadro debemos indicar en que módulo del sistema se está/n llevando a cabo la/s actividad/es. Esta información es útil para identificar con qué módulo del software se asocia determinada tarea, también nos permite saber qué parte de este medio debe adecuarse en el caso que un requisito de entrada no sea satisfecho adecuadamente por esa parte del sistema.</p> <p>Estos módulos informáticos permiten automatizar la mayoría de las prácticas de negocios relacionadas con los aspectos operativos y productivos de una empresa, facilitando y centralizando la información de todas las áreas que la componen, tales como: compras, producción, logística, finanzas, recursos humanos, marketing, servicios, proyectos y atención al cliente.</p> <p>Precisamente los sectores mencionados anteriormente realizan la carga de determinada información o transacciones en módulos específicamente definidos para esos sectores de la organización.</p> <p>No obstante, ello, en las empresas que no cuentan con sistemas de estas características u otros, deben usar este recuadro para indicar el nombre del archivo de la planilla electrónica o formulario físico o electrónico, título del mail, u otros que utilicen para conectar la relación entre sectores.</p>

Sección	Definición
 <p>El diagrama muestra un recuadro con un fondo azul que contiene tres secciones horizontales: 'Requisitos de entrada', 'Estándar' y 'Módulo del sistema'. Debajo de estas secciones hay un campo 'Nro' con un ícono de reloj, un campo 'GV' con un interruptor y un campo con un ícono de documento. Una flecha roja apunta al campo 'Nro'.</p>	<p>Indicador de tiempo: en este casillero debemos indicar el tiempo que nos insume llevar a cabo esa actividad o grupo de actividades. Este número tiene que estar indicado en minutos, y su determinación concienzuda es de vital utilidad para poder calcular el indicador de velocidad del módulo del procedimiento y, posteriormente, el indicador de velocidad del proceso.</p> <p>Al cambiar la versión del documento, se podrá comparar la mejora o no, en cuanto a cantidad de actividades y tiempo, entre el proceso anterior y el que pasa a estar vigente.</p>

Sección	Definición
 <p>El diagrama muestra un cuadro con tres secciones principales: 'Requisitos de entrada', 'Estándar' y 'Módulo del sistema'. Debajo de estas secciones hay un controlador de valor (GV) con un interruptor de encendido/apagado. El interruptor está en posición 'encendido' (verde). A la izquierda del controlador hay un botón 'Nro'.</p>	<p>Aporte: este cuadro está incorporado dentro del gestor de actividades para discriminar las que generan valor en cada módulo <input type="checkbox"/> GV <input checked="" type="checkbox"/> , de las que no generan valor, aunque son necesarias <input type="checkbox"/> GV <input checked="" type="checkbox"/> .</p> <p>Debemos considerar que cuando buscamos realizar este tipo de análisis, existen autores que indican que generalmente en un proceso existen, a lo sumo, entre uno y dos actividades que generan valor en todo el procedimiento. Por ejemplo, en el proceso de ventas, la tarea es la que se da cuando el cliente recibe el producto.</p>

A los efectos de este procedimiento, y con el objeto de poder establecer los requerimientos del proceso a través de una encuesta nutrida sobre el modelo de “la casa de la calidad”, debemos localizar por lo menos una actividad que genere valor, por módulo, aunque puede suceder que no la encontremos.

Una actividad genera valor cuando el cliente o el proveedor, según se trate del procedimiento de ventas o de compras, entra en contacto con nuestra organización, nos ve o recibe algo. Por ejemplo, en el proceso de ventas, el cliente nos ve, por lo menos, cuando:

- Busca darse de alta como cliente.
- Cuando se le comunica el alta.
- Cuando quiere hacer un pedido.
- Cuando pide una extensión en la línea de crédito o de condición de venta.
- Cuando se le hace llegar la factura.
- Cuando se le entrega el producto con el remito o cuando se le brinda un servicio. Cuando recibe un llamado por facturas vencidas.
- Cuando recibe la confirmación de una cobranza.
- Cuando quiere dejar de ser cliente por algún motivo.

Si cada uno de esos momentos agregan valor, a la hora de hacer una encuesta focalizada en detectar las falencias en los requisitos de los procesos, que expresen los agentes externos interesados (clientes y proveedores), como por ejemplo el método denominado “la voz del cliente”, que prefiero ampliar su contribución a la mejora incorporando también una que escuche “la voz del proveedor”, nos permitirá identificar de manera veloz el módulo del procedimiento que tenemos que ajustar conforme al estándar que haya quedado expuesto como “con posibilidades de mejora”.

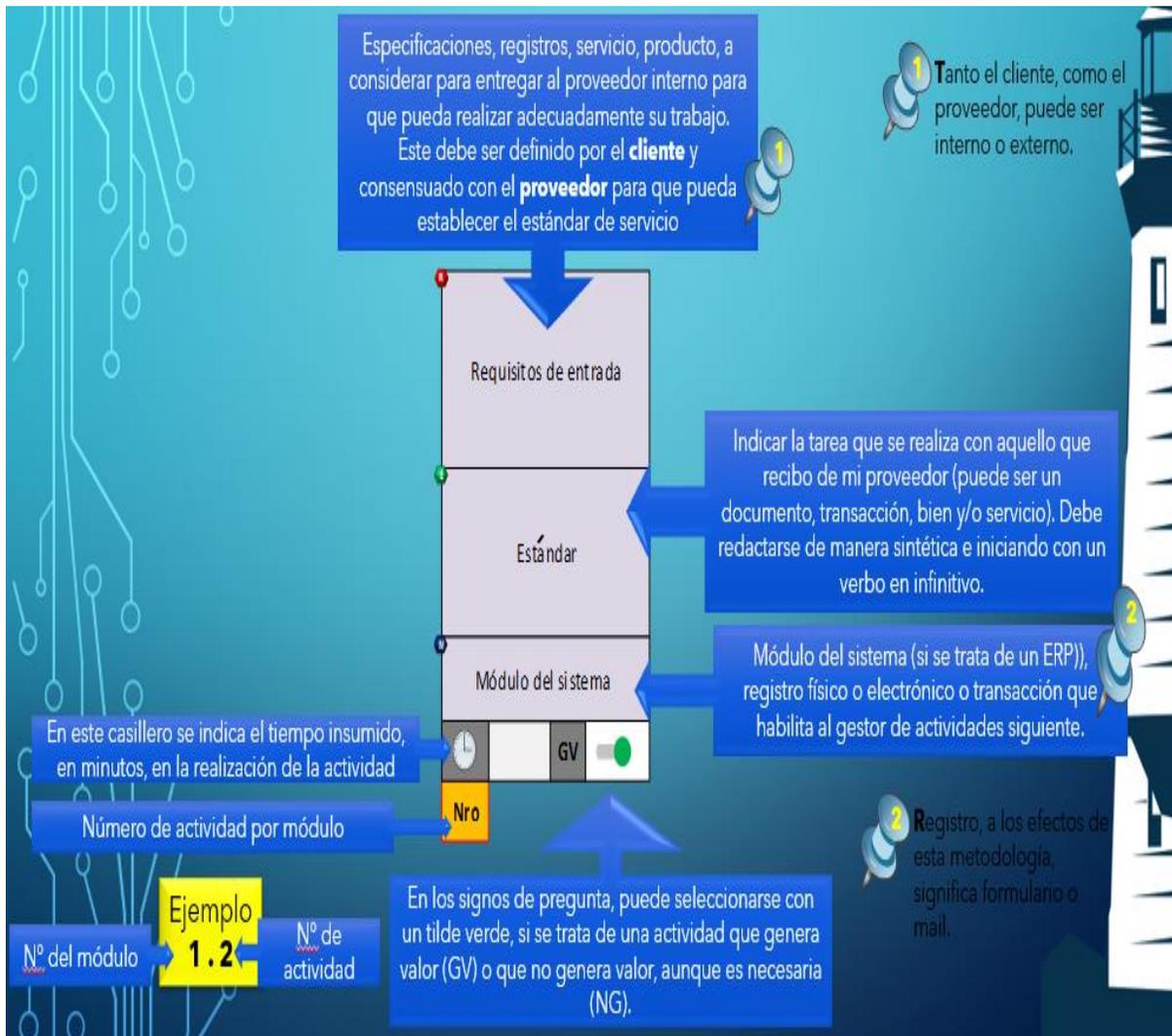
La mejora del proceso tendrá dos vertientes, a nivel de encuestas, una interna, que surgirá de los distintos equipos que operen por módulo, y otra externa, que provendrá de los clientes o proveedores de la empresa, según corresponda.

Volviendo al gestor de actividades, a continuación, nos referiremos al cuadro de número:

Estrategia organizacional

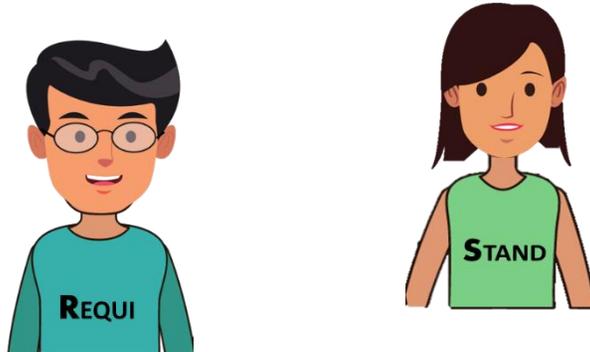
Sección	Definición
	<p>Nro. (Número): corresponde al número de actividad del módulo que se está analizando, desarrollando e implementando. Recomiendo que el número esté compuesto por dos dígitos separados por un punto (1.1, 1.2, etc.), en donde el primero indique el número de módulo y el segundo, posterior al punto, haga referencia al número de actividad.</p>

Resumiendo, lo expuesto anteriormente en el “GESTOR DE ACTIVIDAD”, queda expresado de la siguiente manera:

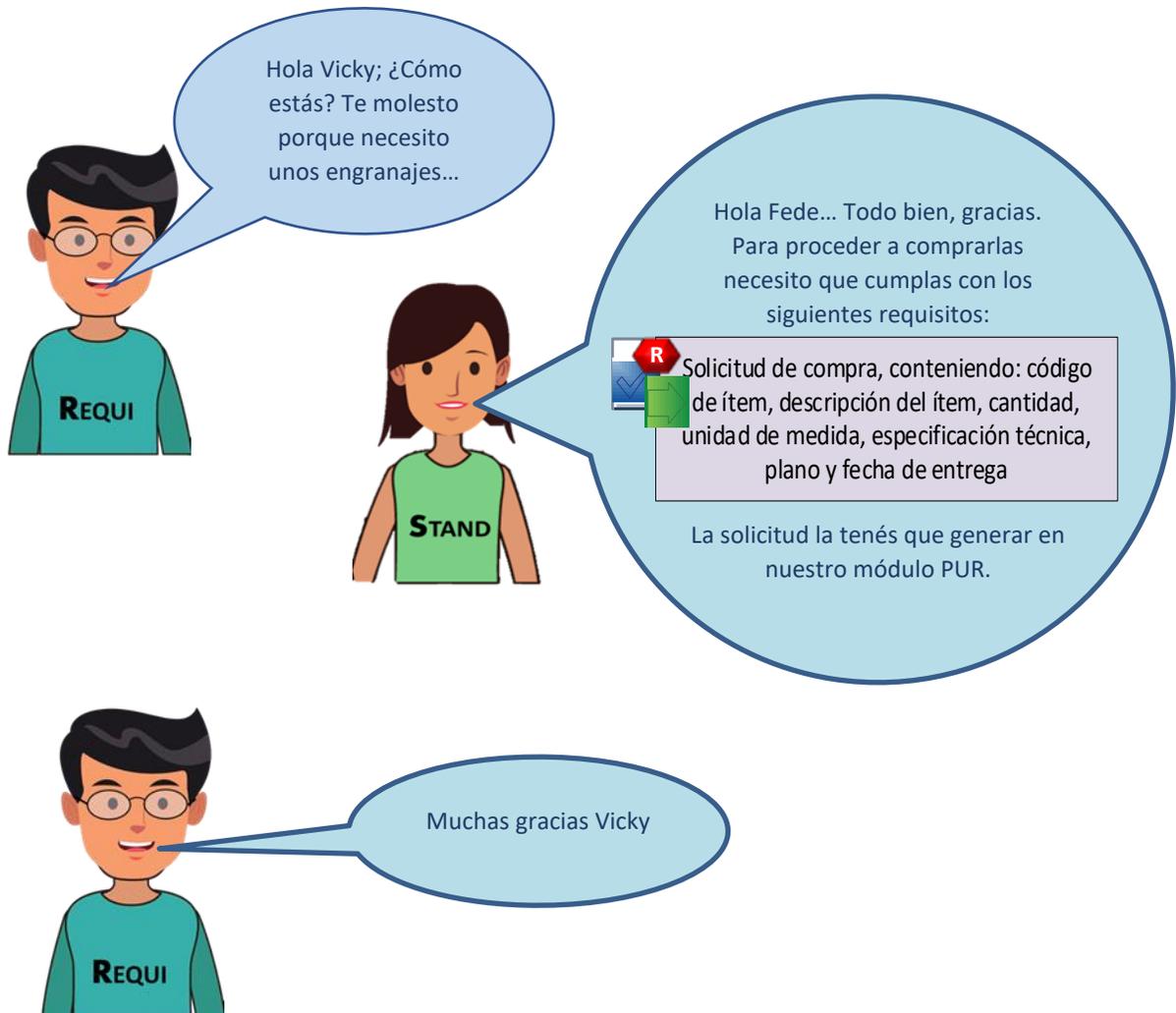


Estrategia organizacional

Dado que el gestor de actividades se constituye en el elemento clave de la metodología, vamos a construir juntos, a través de un ejemplo muy simple, la lógica con que debe completarse. Para ello contaremos con la presencia de dos asistentes: Fede Requi y Vicky Stand. Con ustedes, nuestros colaboradores.



Supongamos que Fede Requi, que trabaja en mantenimiento de equipos, necesita comprar unos engranajes, para lo cual acude a Vicky Stand, del área de compras, para que adquiera los mismos.



Estrategia organizacional

Minutos más tarde, Fede comienza a ingresar su pedido en el módulo PUR, cumpliendo con los requisitos solicitados.



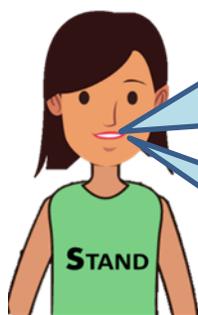
Ok; listo. Ya cargué la solicitud de compras en el módulo PUR

Voy a ver qué hace Vicky con la solicitud que completé en el sistema.

Minutos más tarde...



Hola Vicky; ya sé, estoy como mosca de verano... Era para avisarte que ya cargué la solicitud de compras en el sistema, y quería aprender cómo sigue el trámite.



Hola Fede... No molestás para nada... Mirá; con tu solicitud de compras yo tengo que satisfacerte, cumpliendo los siguientes estándares:

-  Analizar la solicitud de compras.
- Seleccionar el proveedor que mayor valor nos aporte por cada peso erogado.
- Generar la orden de compra.
- Enviar la orden de compra.

Para cumplir con estos estándares, la orden de compra la genero, también en el módulo PUR del sistema:



MÓDULO PUR

Estrategia organizacional



Estas tareas estandarizadas me insumen 20 minutos...



...Y el hecho de enviarle el pedido de cotización y la orden de compra al proveedor genera valor al proceso ya que permite, luego, que el proveedor me califique en una encuesta que evalúa nuestros estándares de servicio. Cada vez que una fuente entra en contacto con algún sector de la organización, incluyendo Recepción y Pago a Proveedores le pedimos que nos evalúen.



Muchas gracias Vicky por tamaña ilustración sobre requisitos y estándares de servicio. Ahora entiendo que, antes de convertirme en cliente interno de tu sector, primero debo **“proveerte”** de las herramientas (“Requisitos”). Esto quiere decir que siempre, en toda relación el cliente, para convertirse en él, primero debe ser, por un momento, **“PROVEEDOR”**.

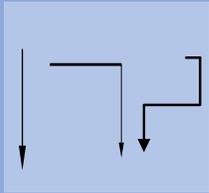
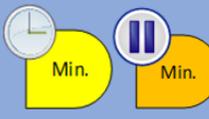
Mirá vos.

Este ejemplo personificado y actuado, en el gestor de actividades quedaría descrito de la siguiente manera:

R	Solicitud de compra, conteniendo: código de ítem, descripción del ítem, cantidad, unidad de medida, especificación técnica, plano y fecha de entrega.		
E	Analizar la solicitud de compras. Seleccionar el proveedor que mayor valor nos aporte por cada peso erogado. Generar la orden de compra. Enviar la orden de compra.		
M	MÓDULO PUR		
	20	GV	
1.2			

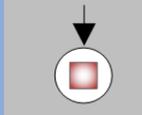
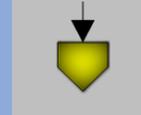
Estrategia organizacional

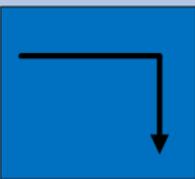
La simbología de conectividad, medios y considerandos:

Líneas	Definición
	<p>Las líneas conectoras, a los efectos de esta metodología de trabajo, tienen múltiples funciones, una de esas prestaciones es la de mantener el criterio de flujo o circuito, conectando los distintos “gestores de actividades (GA)” interrelacionados.</p> <p>La segunda contribución es que sobre ellas descansan símbolos que permiten identificar el tipo de medio utilizado para comunicar los distintos GA, tales como formulario, mail, sistema, aplicación, módulo de sistema, o cualquier otro que defina la forma en que las actividades de distintos sectores interactúan formalmente, o, dicho de otra manera, cómo se <i>notifica</i> un sector para llevar a cabo una acción determinada.</p> <p>Por último, en cada una de ellas, más allá de los símbolos mencionados anteriormente, reposa un símbolo similar a una “D”, que permite alojar en él, el tiempo que demora, en minutos, entre la ejecución de una tarea y el comienzo de la siguiente. Este símbolo puede exhibir en su margen superior izquierdo un reloj (ver Símbolo 1), en cuyo caso se estará representando el tiempo de demora producido entre la emisión del medio de comunicación y la recepción del mismo entre gestores de actividades de igual, o distintos sectores. Si la “D” muestra el símbolo de pausa (ver Símbolo 2) sobre su lado superior, la demora tiene su origen en una actividad que, para concretarse, debe esperar que otro evento se manifieste (por ejemplo, un pedido de un cliente es cargado a las 08:00 hs. y para generar la factura, el mismo queda retenido hasta las 10:00 hs., momento en el cual, se corre el proceso de facturación por lote).</p>
Símbolo	Descripción
 <p>Símbolo 1 Símbolo 2</p>	<p>Estos dos símbolos sirven para determinar la cantidad de minutos que contribuyen a generar tiempo no productivo dentro de un procedimiento, y sobre los cuales debe trabajarse para lograr una mejor dinámica.</p>

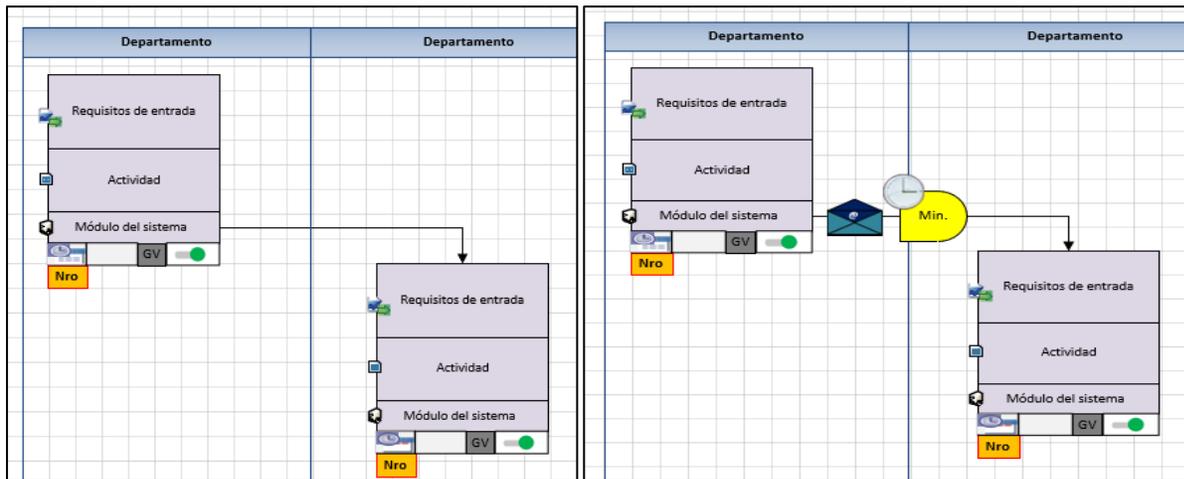
También el uso de uno de los tres tipos de flechas conectoras, permite analizar y detectar la existencia de un flujo “burocrático” de actividades que también ralentiza la velocidad del proceso objeto de análisis tal cual se ha exhibido anteriormente, en formato gráfico.

A continuación, se describen las distintas orientaciones que tienen cada una de las flechas que forman parte de este modelo.

Línea	Definición
	<p>Inicio y fin de procedimiento: esta flecha vertical y hacia abajo es utilizada para indicar el inicio (<i>ver Símbolo 3</i>) de un procedimiento. Siempre debe estar localizado al inicio del primer módulo, en la primera columna y a continuación del símbolo de inicio. Inmediatamente, luego de esta flecha, se conectará el primer gestor de actividades.</p> <p>Como su nombre lo indica, también debe ser utilizada para representar la culminación de un procedimiento, previo al símbolo de “Fin” (<i>ver Símbolo 4</i>), en cuyo caso, siempre debe estar colocada a continuación del último gestor de actividades, del último módulo desarrollado.</p> <p>Por último, también puede ser utilizada para “colgar” un conector (<i>Ver símbolo 5</i>) con el fin de vincular el último gestor de actividades de un módulo, con el primero del siguiente. Este símbolo debe ser utilizado, únicamente, por cuestiones de limitación de espacio.</p>
Símbolos	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Símbolo 3.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Símbolo 4.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Símbolo 5.</p> </div> </div>	

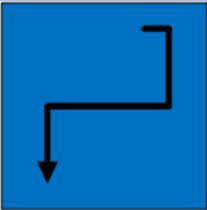
Línea	Definición
	<p>Conexión de actividades entre departamentos: esta flecha con caída de noventa grados sobre el límite derecho, tiene por finalidad conectar dos gestores de actividades sucesivos que responden a dos áreas distintas (<i>Interrelación 1</i>).</p> <p>La conexión entre el gestor de actividades se realiza enlazando el extremo izquierdo de la flecha (la que no tiene punta), con el centro del lateral derecho del recuadro denominado “Módulo del sistema”, y el extremo derecho, que presenta la punta de la flecha, en caída, conectándola con el cuadro reservado para los requisitos (en el centro de la parte superior del gestor). Esto indica que aquel módulo del sistema o registro que se haya utilizado para realizar una actividad, debe cumplir los requisitos que enumera la actividad siguiente (datos mandatorios).</p> <p>El uso recurrente de estas flechas nos permite apreciar procedimientos de características dinámicas (escasamente burocráticos).</p> <p>Es importante mencionar que en el tramo medio de la trayectoria de la línea horizontal se colocarán los símbolos de demora y demora con pausa, generalmente acompañados de símbolos que representan el medio de comunicación (<i>Interrelación 2</i>).</p>

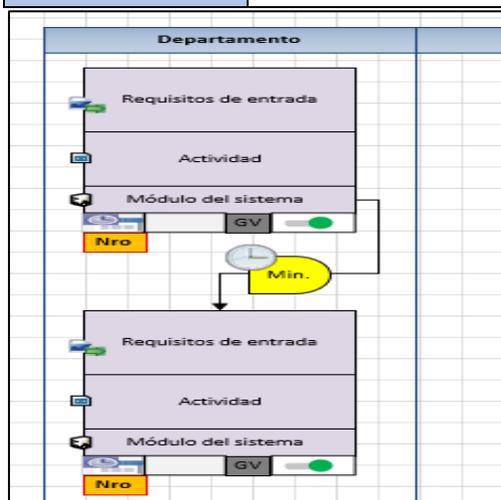
Estrategia organizacional



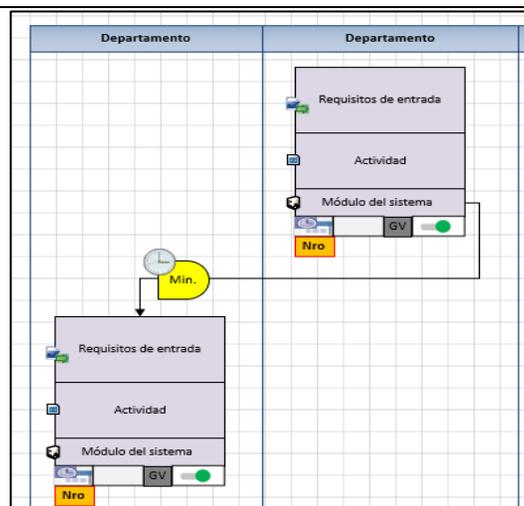
Interrelación 1.

Interrelación 2.

Línea	Definición
	<p>Conexión entre actividades de un mismo departamento: esta flecha debemos utilizarla en el caso que un mismo sector realice dos actividades distintas, forzadas por eventos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La utilización de distintos módulos de sistema (<i>Interrelación 3</i>), • Distintos requisitos, • apertura de distintos circuitos, • volver a requerir la intervención de un sector que ya había realizado una actividad previa, dentro del módulo que se está desarrollando (<i>Interrelación 4</i>). En este caso hablamos de retroceso o incremento de burocracia.



Interrelación 3.



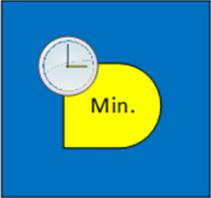
Interrelación 4.

Estrategia organizacional

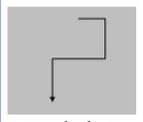
Una vez definidas las distintas funcionalidades que tienen los formatos de flechas conectoras, llegó la hora de describir cada uno de los símbolos que, descansando sobre ellas, permiten:

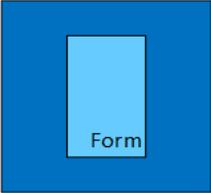
- Detectar los minutos de demora natural entre actividades.
- Detectar los minutos de demora por pausa (aguardando que se produzca un evento determinado para que el circuito siga su trayectoria lógica).
- La toma de una decisión.
- El uso de un medio determinado de comunicación, tales como formulario físico, electrónico (registros) o mail.
- Módulos de sistemas.
- Medios de comunicación tales como internet, intranet, página web, etc.

Dicho esto, pongamos manos a la obra.

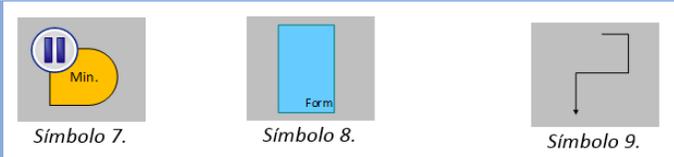
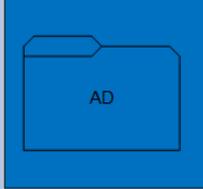
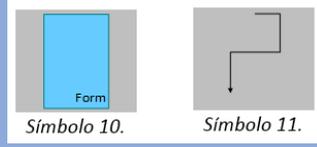
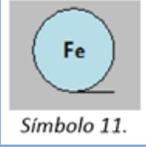
Símbolo	Definición
	<p>Demora: este símbolo es de vital importancia para poder conocer el tiempo, en minutos, que se consume entre la finalización de una actividad y el comienzo de la siguiente. Tanto la cantidad de “”, como la sumatoria de los minutos que estos exhiben a lo largo de todo el procedimiento, son utilizados para el armado del indicador de velocidad de cada módulo y, posteriormente, el consolidado a nivel total.</p> <p>Este formato se recuesta sobre cualquiera de las líneas conectoras.</p>

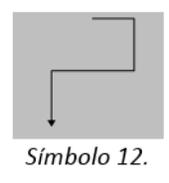
Símbolo	Definición
	<p>Demora con pausa: a diferencia de la demora normal, ésta indica que el procedimiento, por determinadas circunstancias operativas, para poder proseguir, requiere que ocurra algún acontecimiento que lo reactive. Generalmente estos eventos responden a liberaciones de determinadas actividades por lote, aguardar una respuesta o estímulo determinado, etc.</p> <p>Es de destacar que este símbolo computa como una demora normal en lo que hace a la determinación de cantidad y minutos insumidos, para la determinación de los distintos indicadores de velocidad (VR).</p> <p>Este formato también descansa sobre cualquiera de las líneas conectoras.</p>

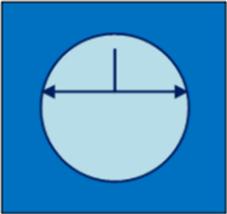
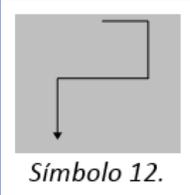
Símbolo	Definición
	<p>Decisión: este formato que se conecta a continuación de un gestor de actividad, a través de su vértice superior, tiene por finalidad facilitar la apertura de alternativas, generalmente, como consecuencia de una decisión. Es importante analizar cada vez que utilicemos uno, que no se esté dando lugar a un procedimiento burocrático que pueda ralentizar el mismo. Para ello, cuando se piense en incorporarlos, hágase la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué es necesaria la alternativa? • ¿Qué propósito persigue? • ¿Qué valor o control brinda? <p>Es habitual colocarlos, entre otros, cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se requieren distintos niveles jerárquicos de aprobación. • Cuando se produce una desviación por eventos que requieren revisión. • Devoluciones. • Rechazos. <p>Recomiendo considerar realizar un análisis profundo a la hora de colocarlos, a los efectos de determinar si deben tomarse medidas de “mejora” en alguna actividad para evitar su utilización.</p> <p>Este símbolo se coloca a continuación de las flechas de conexión entre actividades de un mismo departamento (<i>Símbolo 6</i>).</p>
Símbolo	
 <p style="text-align: center;"><i>Símbolo 6.</i></p>	

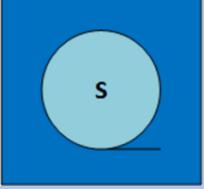
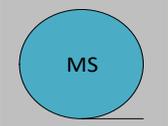
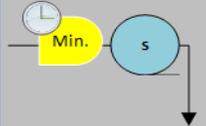
Símbolo	Definición
	<p>Formulario/Registro: representa el uso de una proforma física que se utiliza para comunicar o transferir datos entre dos gestores de actividad.</p> <p>Es recomendable analizar la posibilidad de reemplazar este tipo de medio de comunicación formal, por formatos electrónicos, o buscar la manera de nuclear los datos contenidos en estos, dentro de módulos de sistemas, a fin de evitar demoras por pérdida, reducir el daño al medioambiente (uso de papel, carpetas y cajas, etc.) y los gastos de archivo.</p> <p>Este formato se recuesta sobre cualquiera de las líneas conectoras.</p>

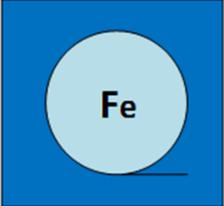
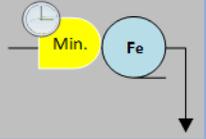
Estrategia organizacional

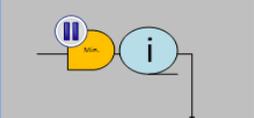
Símbolo	Definición
	<p>Archivo provisorio: este símbolo, que siempre debe acompañar al de demora con pausa (<i>Símbolo 7</i>), se utiliza cuando se mantiene un registro en guarda a la espera de una respuesta o actividad que reactiva el uso del formulario. Cuando ponemos en actividad este formato, que puede producirse como consecuencia de la guarda transitoria de un documento o registro (<i>Símbolo 8</i>), tenemos que considerar la posibilidad de cambiar el método de comunicación empleado y la causa de la pausa y el tiempo que consume.</p> <p>Este símbolo se coloca, generalmente, descansando en las flechas de conexión entre actividades de un mismo departamento, o relacionándose con el anterior, en retroceso (<i>Símbolo 9</i>).</p>
Símbolos	
	
Símbolo	Definición
	<p>Archivo definitivo: Es utilizado cuando un sector, debe mantener en custodia un determinado formulario o registro (<i>Símbolo 10</i>). Esta guarda debe realizarse por motivos de control interno o regulatorio (evidencia).</p> <p>Se coloca, al igual que el de archivo provisorio, sobre las flechas de conexión entre actividades de un mismo departamento (<i>Símbolo 11</i>).</p>
Símbolos	
	
Símbolo	Definición
	<p>E-mail: se utiliza para indicar que se utilizó este medio para completar requisitos entre gestores de actividades. En el caso que en se adjunte algún formulario electrónico o físico escaneado, este símbolo puede ser acompañado del de formulario electrónico (<i>Símbolo 11</i>).</p>
Símbolos	
	

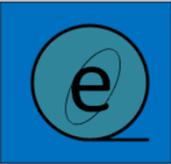
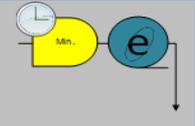
Símbolo	Definición
	<p>Conector: este símbolo debemos utilizarlo para enlazar la última actividad de una hoja de trabajo, con la primera de la siguiente. Esto implica que es utilizado para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conectar la última actividad de un módulo con la primera del módulo siguiente. • Enlazar la última actividad de un módulo con la continuación del mismo módulo en otra hoja (por cuestiones de longitud del circuito). <p>El conector lleva en su interior un número y letra que tiene por objeto vincular dos hojas distintas indicando continuidad en las tareas, para lo cual, si al culminar una página colocamos un conector con la letra "A", en la hoja siguiente, el primer símbolo que debe aparecer es la misma figura con el mismo indicador ("A").</p> <p>Se conecta a continuación de las flechas de conexión entre actividades de un mismo departamento (<i>Símbolo 12</i>).</p>
Símbolo	
 <p><i>Símbolo 12.</i></p>	

Símbolo	Definición
	<p>Desglose: se utiliza a continuación de un gestor de actividades, con el fin de habilitar la aplicación de dos o más GA, uno de los cuales puede dirigir una flecha hacia el mismo sector con distintas actividades que el anterior y otra direccionada a uno o unos distinto/s.</p> <p>Se coloca sobre las flechas de conexión entre actividades de un mismo departamento (<i>Símbolo 12</i>).</p>
Símbolo	
 <p><i>Símbolo 12.</i></p>	

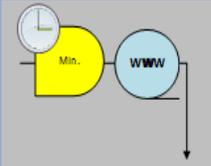
Símbolo	Definición
	<p>Sistema: este formato lo pondremos en práctica para informar que dos actividades están vinculadas por un mismo sistema, con un mismo o distinto módulo. Es importante destacar esto dado que si dos actividades distintas de distintos gestores de actividades son realizadas dentro de un mismo módulo de sistema debe utilizarse el diseñado para tal fin (<i>Símbolo 13</i>).</p> <p>Esta forma se recuesta sobre cualquiera de las líneas conectoras, a continuación del de demora o de demora con pausa (<i>Símbolo 14</i>).</p>
Símbolo	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p><i>Símbolo 13.</i></p> </div> <div style="text-align: center;">  <p><i>Símbolo 14.</i></p> </div> </div>	

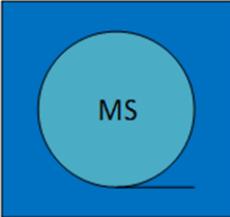
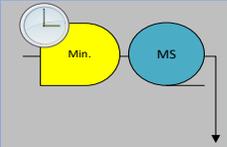
Símbolo	Definición
	<p>Formulario electrónico: el símbolo de formulario electrónico responde a un medio de comunicación con un pre formato que puede presentarse como archivo electrónico o una proforma residente en una app o página web. Lo utilizaremos para evidenciar el cumplimiento de determinados requisitos que tiene/n uno o varios sectores de la empresa, para cumplir con sus tareas (por ejemplo, un formulario electrónico de alta de clientes, el cual requiere de la intervención de ventas, créditos y cobranzas, impuestos y logística para poder dar de alta un proveedor, si el sistema no lo resuelve por módulos).</p> <p>Para incorporarlo en funciones, este se recuesta sobre cualquiera de las líneas conectoras, a continuación del de demora o de demora con pausa (<i>Símbolo 15</i>).</p>
Símbolo	
<div style="text-align: center;">  <p><i>Símbolo 15.</i></p> </div>	

Símbolo	Definición
	<p>Intranet: en primer lugar, antes de referirnos a este símbolo, es conveniente definir qué es una intranet.</p> <p>Podemos decir que es una plataforma digital cuyo objetivo es asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa, poniendo a su disposición activos como contenidos, archivos, procesos de negocio y herramientas; facilitando la colaboración y comunicación entre las personas y los equipos.</p> <p>Permite estar conectado con la organización, trabajando en la oficina, estando de viaje o desde la casa haciendo trabajo remoto. Todo bajo un esquema de seguridad y control de acceso que asegura que cada persona puede ver únicamente lo que le corresponde.</p> <p>Vamos a estar utilizando este símbolo para conectar actividades que se vinculan con plataformas de características colaborativas.</p> <p>Este formato se recuesta sobre cualquiera de las líneas conectoras, a continuación del de demora o de demora con pausa (<i>Símbolo 16</i>).</p>
Símbolo	
 <p data-bbox="748 1142 886 1173"><i>Símbolo 16.</i></p>	

Símbolo	Definición
	<p>Internet: damos uso a este formato cuando las actividades se desprenden de alguna plataforma descentralizada de la organización y que corresponde a redes de comunicaciones interconectadas, generalmente nubes, software de registro abierto, etc.</p> <p>Se ubica sobre la línea de conexión entre gestores de actividades, a continuación del símbolo de demora o de demora con pausa (<i>Símbolo 17</i>).</p>
Símbolo	
 <p data-bbox="735 1787 881 1818"><i>Símbolo 17.</i></p>	

Estrategia organizacional

Símbolo	Definición
	<p>Página web este símbolo lo ponemos en funciones cuando dos actividades se relacionan a través de una página web determinada o de algún contenido residente en una página determinada ya sea privado o pública como YouTube. Se coloca a continuación del de demora o de demora con pausa (<i>Símbolo 18</i>).</p>
Símbolo	
 <p data-bbox="748 737 894 772"><i>Símbolo 18.</i></p>	

Símbolo	Definición
	<p>Módulo del sistema: el símbolo de módulo del sistema debe colocarse cuando dos actividades de distinto gestor utilizan un mismo módulo del sistema.</p> <p>Es válido decir que un módulo es una porción de un programa de computadora que cubre una o varias tareas necesarias para cumplir con un determinado fin. Son los que conforman los ya mencionados sistemas de ERP.</p> <p>Para ubicarlo en el módulo, el formato se recuesta sobre cualquiera de las líneas conectoras, a continuación del de demora o de demora con pausa (<i>Símbolo 19</i>).</p>
Símbolo	
 <p data-bbox="764 1488 911 1524"><i>Símbolo 19.</i></p>	

Cuadro de símbolos utilizados en la metodología de Procedimientos balanceados

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Inicio del procedimiento.		E-mail.		Sistema.
	Cierre del procedimiento.		Conector.		Formulario electrónico.
	Demora.		Proceso no representado.		Intranet.
	Pausa (a la espera que una actividad de pie al seguimiento del circuito – No genera tiempo de demora.		Desglose de actividades.		Internet.
	Decisión / Alternativa.		Intercomunicador.		Web.
	Archivo provisorio.		Archivo definitivo.		Módulo del sistema.
	Formulario.	Esta simbología puede ser considerada, en algunos casos, como "Registros".			

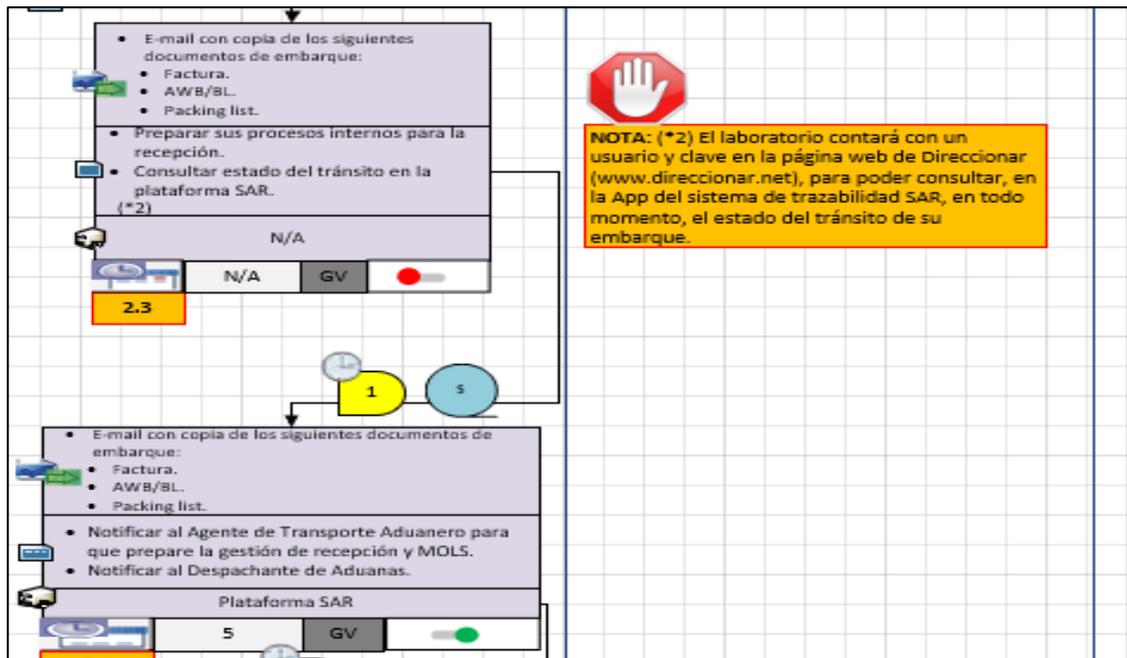
Siguiendo con la familia de elementos que componen el formato de procedimientos balanceados, encontramos uno que nos permite aclarar o expandir conceptos que queramos expresar en algún o alguno/s gestor/es de actividad.

Cuadro	Definición
	<p>NOTA: este recuadro nos sirve para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclarar algún punto que no puede ser considerado una actividad. • Aspectos que deberían considerarse como parte de una norma administrativa (ej. firmas según límites de crédito o montos). • Advertencias. • Descripción detallada de alguna actividad específica. • Agregar comentarios en caso de desviaciones. • Exhibir buenas prácticas. • Hacer referencia a otro procedimiento, norma o regulación interna o externa.

Estrategia organizacional

Este formato no fue concebido para escribir textos que impliquen “*procedimientos paralelos, la justificación de la gestión de la frustración o el agregado de complejidades intencionadas*”.

Las notas se colocan en cualquier lugar libre del módulo que se está conformando, preferentemente a la derecha del gestor de actividad que la está habilitando, como se muestra en el siguiente ejemplo:



Es recomendable que se le inserte en cada nota un indicador de referencia que lo ancle con la actividad descrita dentro de un gestor de actividades, por ejemplo, un asterisco seguido de un número o letra.

El indicador de velocidad de los módulos y del procedimiento

Con el tiempo y la aparición de los sistemas de gestión y de carácter colaborativo, hemos aprendido que los indicadores de desempeño son indispensables para medir si una organización está logrando sus metas u objetivos estratégicos.

Es por ello, que las comunidades de las empresas, utilizan indicadores de gestión para evaluar su éxito, en función de los resultados obtenidos.

Son herramientas que sirven para la toma de decisiones y, por lo tanto, tienen que estar concatenadas, y reportar información útil en los distintos niveles de la organización hasta llegar a la alta gerencia.

En otras palabras, estos se constituyen en la *organización sistemática de los datos de los eventos que tienen lugar en una empresa, dan una respuesta adecuada a los requerimientos del personal y se transforman en información útil para facilitar el ejercicio de las responsabilidades de las funciones que la integran.*

Claro está que en la medida que vamos acercándonos al nivel de la alta gerencia, los indicadores debemos configurarlos como un verdadero cuadro de mando que permita comprender rápidamente

Estrategia organizacional

cómo va evolucionando el negocio en función de las decisiones tomadas en los distintos niveles, en cumplimiento de los objetivos planteados.

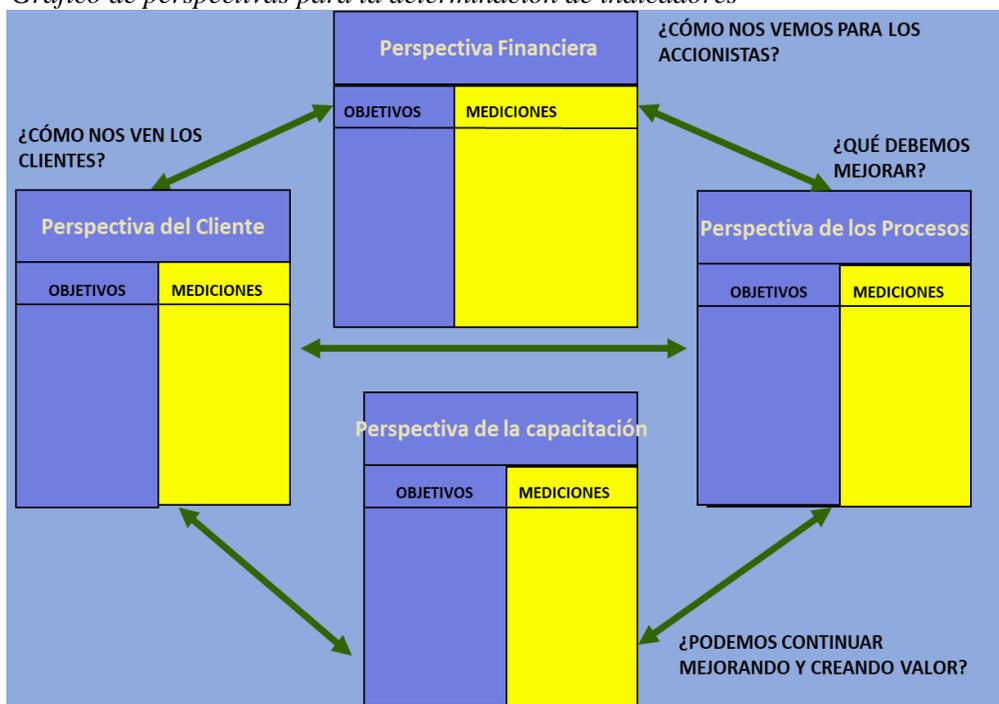
Con el auge del concepto de “Balanced scorecard” propuestos por Robert Kaplan y David Norton¹⁹, quienes en libro establecen una serie de “drivers” agrupados en función de los *resultados financieros*, el *éxito con los clientes* y me permito agregar el *éxito en las alianzas estratégicas con los proveedores*, los *procesos internos* y los *activos intangibles* que son la fuente definitiva de la creación del valor sostenible, y que responden a los objetivos de *aprendizaje y crecimiento*.

Esos objetivos que abarcan a esas cuatro (a mi criterio, cinco) perspectivas, se vinculan entre sí, en una especie de cadena de relaciones causa-efecto.

Por otra parte, para su correcta interpretación debe razonarse de manera inversa a la expuesta: El refuerzo y la alineación de los activos intangibles (el factor humano), a través de su formación y conocimiento, conducen a un mejor rendimiento de los procesos, lo que a su vez induce al éxito con los clientes (y a una gestión más dinámica de los proveedores), lo cual se traduce en mayor satisfacción de los accionistas.

Figura 51.

Gráfico de perspectivas para la determinación de indicadores



En el caso de la metodología de Procedimiento Balanceados lo que buscamos medir es, ni más ni menos, que su velocidad representada en cantidad de actividades y tiempo insumido por ellas. Para ello esas tareas vamos a discriminarlas entre aquellas que generan valor, las que no lo generan, aunque son

¹⁹ Kaplan, R., Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Gestión 2000.

Estrategia organizacional

necesarias, las demoras y las demoras con pausa producidas entre la finalización de una de las tareas y el comienzo de la otra.

Conociendo esto, podemos visualizar la cantidad de actividades que se encuentran involucradas en cada módulo de un procedimiento determinado, y el tiempo que le insume llevarlas a cabo.

Es de destacar que cuando se implementa esta metodología por primera vez resultará imposible comparar la última versión incorporada con una anterior, salvo que la obsoleta sea forzada a pasar a este formato.

En muchos casos, este esfuerzo vale la pena, ya que podremos determinar y analizar las variaciones en cantidad, tiempo y porcentual habidos en cantidad de tareas y tiempo, entre versiones.

Componer esta métrica es simple, e implica utilizar un pequeño tablero de mando en cada módulo, que denominaremos **“Cuadro de métrica de velocidad del procedimiento”**. Este indicador lo ubicaremos, preferentemente, en el margen superior derecho, por debajo de los recuadros reservados para los sectores que componen cada módulo.

Veamos cómo está diseñado:

Cuadro de métrica de velocidad del procedimiento:

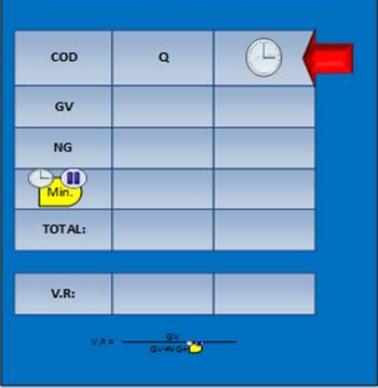
COD	Q	
GV		
NG		
  Min.		
TOTAL:		
V.R:		

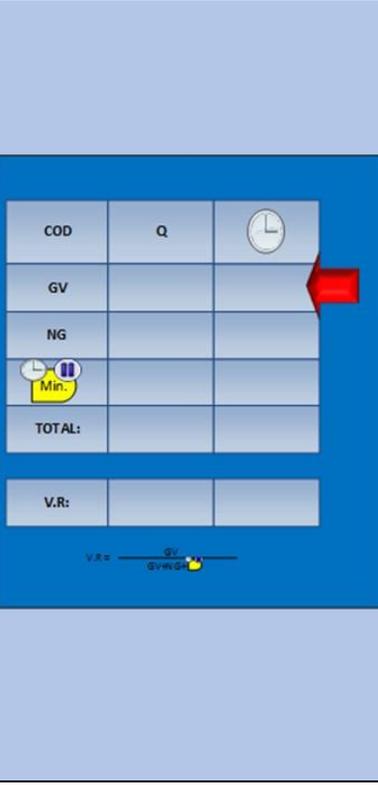
$$V.R = \frac{GV}{GV+NG+L}$$

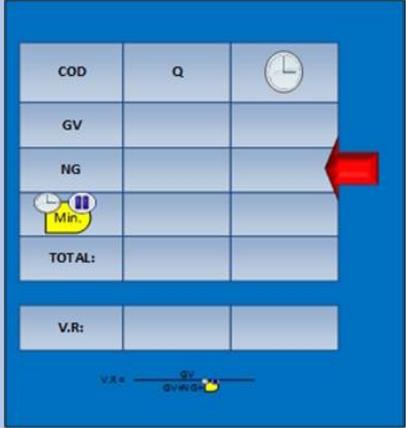
Ahora que lo presentamos, a continuación, pasaré a detallar la funcionalidad que cumple cada uno de los campos y la forma sencilla en que se realizan los cálculos para obtener el **“Indicador de velocidad por módulo”**. Allá vamos.

Estrategia organizacional

Componentes:

Cuadro	Definición
	<p>Encabezado: en el encabezado encontraremos el código (COD) que encolumna cada uno de los indicadores, la cantidad (Q) en donde introduciremos el número de actividades, las actividades debidamente discriminadas (las que generan valor (GV), las que no lo producen, pero son necesarias (NG) y las demoras, y el tiempo (🕒) insumido por los conceptos mencionados anteriormente.</p> <p>Descritos los componentes del encabezado del cuadro, a continuación, pasaremos a enunciar cada una de sus filas.</p>

Cuadro	Definición
	<p>Actividad/es que genera/n valor (GV): como describimos anteriormente, en todo procedimiento conviven actividades que generan valor o y otras que no lo producen. Las que, si lo hacen, tienen que ver con aquellas en donde el cliente “nos ve”, “siente nuestra presencia” porque de alguna manera, <i>entra a relacionarse con algún sector de la empresa.</i></p> <p>Es importante que, a la hora de diseñar los módulos, consideremos incorporar en cada uno, una actividad GV (generalmente se da naturalmente), ya que, las utilizaremos como vínculo para detectar, de manera simple y directa, aquellos aspectos de mejora que emerjan de la encuesta denominada “La voz del cliente”; método que desplegaremos más adelante para que tanto los clientes, como los proveedores externos, nos evalúen, en función de los momentos en que entran en contacto con nuestra organización.</p> <p>En la fila GV, en el cuadro Q, contabilizaremos el total de las actividades que generan valor, y, a continuación, en el casillero que corresponde al 🕒 (al tiempo) computaremos los minutos totales insumidos por ese tipo de tareas.</p>

Cuadro	Definición
 <p>The screenshot shows a software interface with a table. The table has three columns: 'COD', 'Q', and a clock icon. The rows are: 'GV', 'NG', 'Min', and 'TOTAL:'. A red arrow points to the 'NG' row. Below the table are fields for 'V.R:' and a calculator icon.</p>	<p>Actividades que no generan valor, pero son necesarias (NG): a prima facie, este tipo de actividades nos llevarían a pensar en tratar de eliminarlas del proceso, por el solo hecho del nombre que las agrupa. Esto en realidad no es así; estas tareas se denominan de esta manera debido a que, al no ser observadas por el cliente (no las percibe), no estaría dispuesto a pagar por ellas. No obstante lo expuesto, tienen su peso dado que se identifican con aprobaciones, controles y gestión administrativa que hacen a la salvaguarda del patrimonio de la organización y garantizan cumplir estándares de servicio, calidad y control interno.</p> <p>Esto no implica que deba trabajarse en detectar y eliminar aquellas que <i>“no son necesarias”</i>.</p> <p>Al igual que ocurre con las actividades que generan valor, en la columna “Q” ingresaremos la cantidad total de este tipo de labores involucradas en el módulo del procedimiento y en la referente al , la sumatoria total de minutos insumidos por las mismas.</p>

Una buena filosofía de trabajo es propuesta, en este sentido, por Lean Manufacturing²⁰ o Lean Office²¹, dependiendo si queremos aplicar estas metodologías en áreas de manufactura o en las de administración, respectivamente. Lean se despliega generalmente en aquellas organizaciones que buscan eliminar las actividades y desperdicios que atentan contra el agregado de valor que deben ofrecer a sus clientes.

Para determinar si una actividad no genera valor y es innecesaria se la analiza desde la perspectiva de dos planteos:

¿La tarea genera sobrecarga o variabilidad en el proceso?

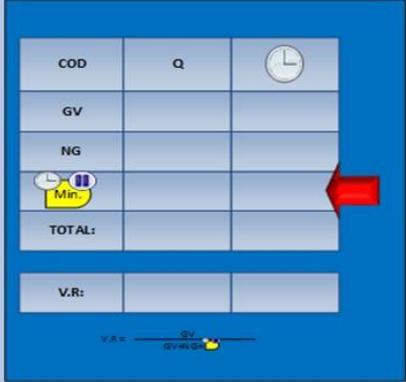
¿Para qué sirve cada actividad?

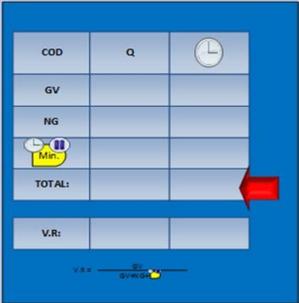
²⁰ Socconini L. (2008). Lean Manufacturing Paso a Paso: El Sistema de Gestión Empresarial Japones que Revoluciono la Manufactura y los Servicios. Grupo Editorial Norma.

²¹ Locher, D. (2008). Lean Office – Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos. Profit.

Estrategia organizacional

Como regla general, a los efectos de esta metodología, el esfuerzo de la comunidad alcanzada por un proceso determinado estará dado por minimizar al máximo posible los tiempos que insumen la sumatoria de las actividades, más allá de categoría en la que se encuadren.

Cuadro	Definición
	<p>Demoras (🕒) y demoras con pausa (🕒🛑): en esta fila, al igual que en las anteriores deben cargarse, en la columna “Q”, la totalidad de las demoras naturales o con pausa, sin discriminar, y en la representada por el reloj (🕒), la cantidad minutos.</p> <p>Como mencionara anteriormente, aquí si tenemos que focalizar nuestra atención y análisis en reducir al máximo posible, tanto los símbolos de estas características como el tiempo que exhiben dado que es precisamente en estos momentos donde la empresa pierde tiempo, que redundo en ralentizar el proceso sin ningún tipo de valor o importancia.</p> <p>Claro está que el objetivo primario, al menos en las primeras versiones en donde se aplique esta metodología, debe estar en reducir el tiempo, más que la cantidad, dado que esto implicaría la eliminación de tareas.</p>

Cuadro	Definición
	<p>Total: una vez que hemos completado los casilleros que corresponden a la cantidad y minutos insumidos para cada uno de los tipos de actividad y demoras, procederemos totalizar cada columna de manera tal de reportar en las filas correspondientes a “Total”, la sumatoria de las cantidades de eventos y los minutos incurridos.</p> <p>Estos totales luego serán de importancia para determinar la ratio de velocidad o V.R (V.R o Velocity Ratio, por su significado en inglés).</p>

Cuadro	Definición
	<p>V.R: el velocity ratio o indicador de velocidad: nos sirve para medir, en índice, las actividades, y el tiempo. Cuando lo llevamos a cabo en cada uno de los módulos, los valores allí expuestos, parecerían carecer de lógica y significado para realizar un análisis de valor. En realidad, es muy relevante a la hora de sumar cada casillero y transportarlo a la hoja resumen de diagnóstico.</p> <p>La fórmula a aplicar para obtener las ratios y colocarlos en los cuadros en cuestión consiste en tomar el total de las actividades que generan valor, y dividirlos el total de las: GV+NG+D. La calculamos tanto para la “Q” como para el 🕒 .</p>

Estrategia organizacional

Fórmula de velocidad del proceso:	$V.R = \frac{GV}{GV+NG+ \text{Min.}}$
--	---------------------------------------

Hoja de Diagnóstico: en esta proforma se realiza la consolidación de los datos arrojados por los “Cuadro de métrica de velocidad del procedimiento”, de cada módulo.

Es aquí donde, al ir introduciendo cambios en los procedimientos que originan nuevas versiones nos permitirán compararlas con las anteriores, a nivel de V.R (ratios de velocidad) y determinar la mejora, o no, porcentual, en cantidad de actividades (Q), demoras (D) y tiempo (🕒).



OPERACIONES

Fecha de realización

PROCESO: VENTAS DIAGNÓSTICO

PROCEDIMIENTO NUEVO:

✓

COD	PROCEDIMIENTO ANTERIOR		PROCEDIMIENTO NUEVO		VARIACIÓN	
	Q	🕒	Q	🕒	Q	🕒
GV	0	0	0	0	0	0
NG	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
TOTAL:	0	0	0	0	0	0
V.R:	0 0		0 0			

$$V.R = \frac{GV}{GV+NG+ \text{Min.}}$$

COMPORTAMIENTO ENTRE VERSIONER:

Q

🕒

COMPORTAMIENTO ENTRE VERSIONES =

$$\frac{V.A - N.V}{N.V}$$

0,00

0,00

COD	DESCRIPCION
V.A	Versión Anterior.
N.V	Nueva versión.

Estrategia organizacional

Este formulario cuenta con las siguientes secciones:

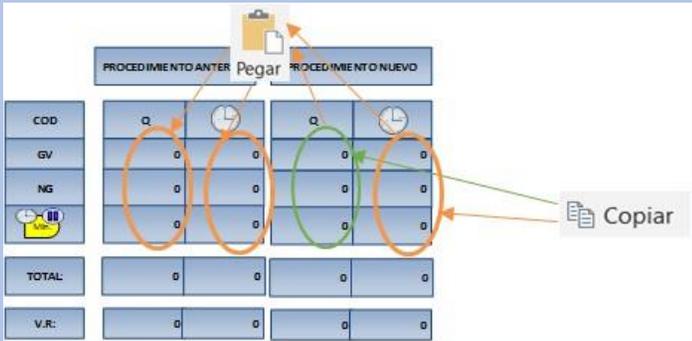
Encabezado: en él insertaremos el logotipo de la organización y el área responsable de administrar o realizar el procedimiento. Luego completaremos el nombre del proceso que se está diagnosticando y la fecha en que se realizó dicho análisis.

“Ningún viento es favorable para quien no sabe hacia dónde va”

	<p>OPERACIONES</p>	<input style="width: 80%;" type="text"/>
<p>PROCESO: VENTAS</p>		<p>Fecha de realización</p>
<p>DIAGNÓSTICO</p>		

Cuadro	Definición
<div style="border: 1px solid #002060; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>PROCEDIMIENTO NUEVO:</p> </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;">  </div>	<p>Nuevo procedimiento: en este casillero debe reportar si se trata de un procedimiento nuevo (primera versión), o una actualización/revisión del mismo.</p> <p>En este caso, si se trata de uno flamante, indicaremos con una tilde con fondo verde, caso contrario, insertaremos una “X” con fondo rojo.</p>

Cuadro



Sección de carga del procedimiento anterior: en esta parte del formulario de diagnóstico debemos volcar los datos del procedimiento que se reemplaza por una nueva versión. *En términos prácticos, tenemos trasportar los datos que se encontraban ubicados bajo el encabezado de “PROCEDIMIENTO NUEVO” a los que se encuentran indicados bajo el título de “PROCEDIMIENTO ANTERIOR” (copiar y pegar).*



Tenga en cuenta estos pasos al solo efecto de evitar “pisar” información útil para minimizará pérdida de tiempo.

Estrategia organizacional

En el Casillero V.R, al igual que lo hicimos en cada uno de los cuadros de velocidad de métrica de los módulos del procedimiento, calcularemos, la ratio, en Q y en  .

Cuadro	Definición
	<p>Sección de carga de procedimiento nuevo: aquí totalizamos los datos que arrojaron los cuadros de cada módulo, para cada indicador (GV, NG, D), considerando que toda “NUEVA VERSIÓN”, debe ser cargada en esta parte del tablero.</p> <p>El V.R, se calculará conforme a lo expuesto en la descripción de la Sección de carga de procedimiento anterior.</p>

Cuadro	Definición
	<p>Sección de carga de variaciones: esta zona está reservada para calcular la variación en cantidad y tiempo, para cada evento, entre la versión anterior y la actual (anterior – actual). Si el resultado es positivo, habremos disminuido la cantidad de eventos que estamos determinando o el tiempo insumido en el mismo, según se trate.</p> <p>En este análisis, no se saca variación alguna en lo que respecta al V.R.</p> <p>Esto quiere decir que solo nos limitaremos a aplicar fórmulas comparativas para determinar la mejora o no en cantidad de unidades y minutos de tiempo, para lo cual deberíamos proceder de la siguiente manera:</p> <p>$Q = Q \text{ de actividades del procedimiento anterior} - Q \text{ de actividades del procedimiento actual}$</p> <p> = $Total \text{ de minutos del procedimiento anterior} - Total \text{ de minutos del procedimiento actual}$</p> <p>Estas fórmulas deben aplicarla para cada tipo de actividad y demoras, y totalizarlas.</p>

Comparación entre versiones: esta parte del tablero fue diseñada con el fin de poder comparar la diferencia porcentual entre el procedimiento que está siendo reemplazado y el nuevo documento.

La fórmula para determinarlo consiste en restar, en el numerador, a la versión anterior, la actual y dividir la resultante por el valor arrojado por la versión actual (sea cantidad o tiempo), a saber:

Estrategia organizacional

En resumen, lo expuesto anteriormente se simplifica de la siguiente manera:



Análisis del factor humano, los recursos y medición del proceso

Encarar un proceso de “ordenamiento”, debe ser motivo para evaluar la capacidad y el potencial que tienen los procesos para generar verdadero valor a los clientes y, consecuentemente, gravitar en el entorno.

El hecho de poder trabajar en equipos reducidos definiendo o redefiniendo un proceso determinado, debe considerarse como “el momento” para evaluar el factor humano, Los recursos involucrados y la manera en que podemos medir cada actividad. Este tipo de medidas ayudan, sobremanera, a evitar frustración.

Este tablero nos permite responder los siguientes interrogantes:

Figura 52.

Gestor de actividades, ubicación del número de actividad



Sector: área de la organización donde se lleva a cabo esa actividad.

Puesto: es el que cubre la persona que realiza la actividad, conforme con lo definido por la organización en la descripción que lleva su nombre.

Formación: es la que tiene la persona que desarrolla la tarea objeto del análisis. Es el desarrollo de conocimiento que se traduce en actitudes, capacidad, habilidades, conocimiento y potencial para manejar determinadas herramientas.

Educación: se refiere a la académica que ha recibido el empleado que realiza las tareas, pudiendo ser esta superior, terciaria, universitaria o de postgrado.

Tanto el puesto como la formación y la educación deben ser conciliadas con la descripción del puesto, con el fin de detectar las desviaciones habidas entre las requeridas y las reales.

Esto sirve para brindar apoyo al empleado, en el caso de encontrarse en déficit respecto de los requisitos que demanda el puesto, o, en el caso de superar el empleado las necesidades del puesto, ponerlo en valor para la organización, buscando su desarrollo, lo cual redundará en una relación gana-gana.

Este relevamiento resulta de mucha utilidad para alimentar y actualizar al área de recursos humanos, permitiendo revisar las descripciones de puestos, los organigramas, los planes de sucesión y los planes de formación y de carrera.

Estrategia organizacional

¿Con qué?

¿CON QUÉ?	
ACTIVO AFECTADO	CANTIDAD

Activo afectado: es aquella herramienta, máquina, dispositivo, etc. que utiliza la persona para realizar su trabajo. En este casillero puede aprovecharse la oportunidad del relevamiento para incluir el número de serie, y antigüedad.

El resultado de este relevamiento es útil para las áreas que administran herramientas, equipamiento industrial o hardware, ya que como consecuencia de este relevamiento podrán identificar, en lugar y espacio, la ubicación de un activo, incluir los bienes que, por su anticuación, deben ser actualizados o reemplazados. Este análisis también es de relevancia para las áreas de finanzas, ya que les permite armar el plan de capital (de compra de activos financieros y no financieros), y prever la necesidad de fondos para hacer frente a las adquisiciones.

En aquellas organizaciones que tienen programas de RSE (Responsabilidad Social Empresaria), pueden nutrir al Comité Ejecutivo para armar un plan de donaciones.

Cantidad: número de unidades (máquinas, instrumentos, dispositivos), utilizados para realizar la actividad.

¿Cómo evaluaremos?

¿CÓMO EVALUARERAMOS?		
INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO Y U/M

En esta metodología como cualquier otra que apunta a la eficiencia de los procesos, es importante medir, dentro de lo posible, la eficiencia con que se realiza una actividad, considerando que aquello que se busca medir, se concatene con el resto de las medidas del resto de las actividades. De esta manera, los indicadores nos permitirán determinar cuál fue la actividad que trabaja normalmente, cuál produce superávit y cuál déficit dentro del circuito del procedimiento.



Recordemos que “Lo que no se mide no se puede mejorar”



Indicador: son puntos de referencia que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Ejemplo de procedimientos balanceados

Hasta aquí hemos desarrollado cada uno de los componentes y la manera en que deben armarse los documentos por el formato de “Procedimientos Balanceados”.

A continuación, pasamos a desarrollar algunos ejemplos que, si bien corresponden a implementaciones concretas, solo constituyen modelos de referencia, pero no mejor práctica alguna.

“Las palabras son enanos, los ejemplos son gigantes”

En el primer ejemplo, podremos apreciar la metodología completa, mientras que, en los restantes, únicamente nos focalizaremos en la conformación de los procedimientos para que podamos interpretar la metodología y la forma en que se concatenan las actividades y sus símbolos de comunicación.



Consideraciones: estos ejemplos solo deben ser tomados para efectos didácticos, dado que cada organización plantea los suyos en función del factor humano y los recursos con los que cuenta.

Ejemplo de procedimiento con las herramientas complementarias:

- a) Diseño e introducción de nuevos productos. En este ejemplo se despliegan la totalidad de las herramientas que componen este formato (a pedido del cliente) y, por tratarse de la primera vez que se implementó esta metodología, no existen versiones anteriores que midiesen el tiempo, con el fin de desarrollar un indicador de velocidad y comparar la mejora, o no entre versiones.

Ejemplos de procedimientos únicamente:

- a) Compras de insumos para la producción.
- b) Compra de bienes no productivos y contratación de servicios.
- c) Manufactura.
- d) Ventas.
- e) Liquidación final por desvinculación de empleados.

SOLO DISPONIBLES EN EL LIBRO IMPRESO POR EL INSTITUTO DE PUBLICACIONES NAVALES

Estrategia organizacional

Ejemplos de procedimientos balanceados sólo disponibles en la versión impresa del Instituto de Publicaciones Navales.

Objetivos y estrategias

El otro brazo de la estrategia operacional lo constituyen la fijación de objetivos y sus correspondientes estrategias, que permitirán, a lo largo del tiempo, ir construyendo y manteniendo el camino establecido por la otra órbita, la, la política.

“de una empresa exitosa se espera que cumpla con la mayoría de los objetivos que se ha trazado”

Objetivos

En el lenguaje corporativo, se denominan objetivos organizacionales a las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen, o que resultan de su interés. Estos estímulos siempre debemos orientarlos a mantener nutridos a las intenciones planteadas en la quimera, en el acuerdo de voluntades y en los valores.

Como se expuso anteriormente, todo objetivo, una vez alcanzado, provocará la selección de otros y así sucesivamente, guiando el progreso de la organización con base en su proyección futura. Podemos sostener que los objetivos son los indicadores del camino a recorrer por la empresa, que mediremos en cuanto a sus desempeños.

Por otro lado, los objetivos de una empresa la dotan de legitimidad, ya que, si no alcanza sus metas, no logrará convencer a futuros clientes o inversionistas.

¿Cómo se compone la definición de un objetivo?

Tal cual se exhibe en la Figura 53, los objetivos están compuestos por un *atributo*, que debe ser un verbo en infinitivo que le dará orientación y acción al objetivo, el *criterio objetivo*, que es la definición concreta que acompaña al verbo y que da forma al objetivo, la *meta*, que es el criterio por el que se mide el objetivo, es decir todo aquello que sea mensurable y el *tiempo* en el que se buscará cumplirlo. Este último parámetro determina si el objetivo será de corto, mediano o largo plazo o alcance. Otro de los componentes es la *fecha de cumplimiento*, conocida también como “dead time”, es el límite que tiene el objetivo, para ser cumplido. Es muy importante que preveamos que esta fecha no sea fijada hasta tanto no se tenga establecida la última de cumplimiento de las estrategias que lo conforman.

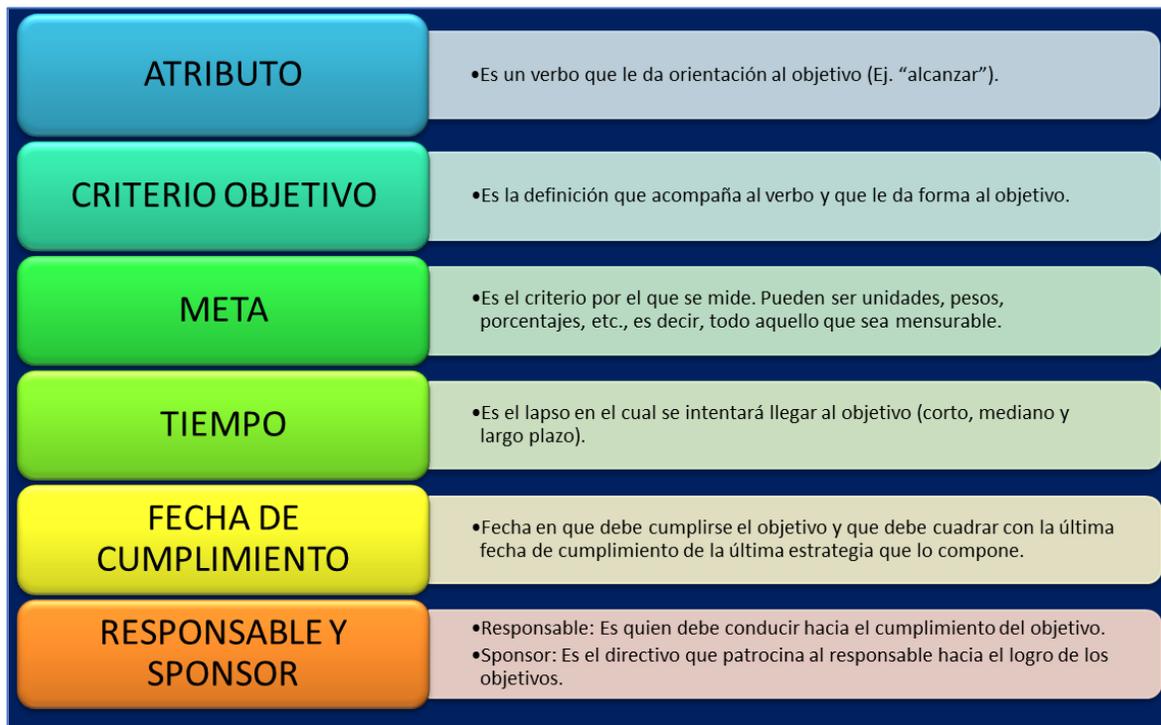
Por último, es importante asignar a cada objetivo un *responsable* de llevar a cabo las acciones suficientes para cumplirlo y un *sponsor*, generalmente un director, que operará como facilitador técnico y presupuestario del responsable.



NOTA: En ningún caso la fecha de cumplimiento de un objetivo puede ser menor a la fecha más tardía asignada a una de sus estrategias.

Figura 53.

Componentes que deben conformar cada objetivo



¿Por qué el modelo desafía proyectar, por lo menos, cinco años?

Porque es necesario no condicionar las decisiones organizacionales a los cambios que puedan producirse en el entorno, en este caso, como consecuencia de elecciones presidenciales en el país. De hecho las organizaciones que pretendan desempeñarse en un plano de “libertad de acción”, promovida por la aplicación de inteligencia para minimizar la incertidumbre que provocan las fuerzas del entorno y de las fricciones, deberían prevenir este tipo de acontecimientos, para lo cual, al dedicar tiempo y esfuerzo a adelantar posibles impactos que pueden producir estos eventos, nos permite asumir que las distintas entidades que se desempeñan dentro de un estado nacional, también son un “estado”, “*un estado autónomo, autárquico y me atrevería a decir, soberano*”.

Tipos de objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales se clasifican con base en su proyección en el tiempo, es decir, en la historia de la organización. Así, existen tres tipos diferentes:

De corto plazo: estos objetivos de cumplimiento inmediato (en un rango igual o menor a un año), se diseñan para atender situaciones puntuales y cercanas en el tiempo, suelen desglosarse por unidad productiva o incluso empleado. Del cumplimiento de estos objetivos dependen los de mediano y largo plazo.

Estrategia organizacional

De mediano plazo: también conocidos como objetivos tácticos, son una instancia intermedia entre los de corto y largo plazo, nos sirven para considerarlos como la adaptación que deben abrazar las áreas de la empresa para transformarlas en los planes necesarios para cumplir con el objetivo general.

De largo plazo: son aquellos objetivos de cumplimiento en un tiempo venidero remoto. También se les conoce como objetivos estratégicos, pues guían a los de mediano y corto plazo al definir el futuro de la empresa.

Todos los objetivos podemos tratarlos dentro de un gráfico Gantt, en cuyo caso, las estrategias podemos montarlas como hitos dentro del mismo.

¿Cómo se establecen los objetivos organizacionales?

Los objetivos podemos establecerlos considerando, en primer lugar, el diagnóstico que haya arrojado la encuesta "QUÉ NOS UNE". El resultado emergente de esta herramienta consultiva tenemos que considerarla como un objetivo primario, y un requisito al que debemos asignarle un estándar para lograr alinear al personal voluntariamente y construir una cultura saludable. Definidos estos, se conforman los que surgen del análisis de inteligencia en cuanto al posicionamiento de la organización respecto del entorno y de las fricciones y de las prioridades empresariales y su escala. Tenemos que ser capaces de establecer:

- ¿Cuáles son los cometidos urgentes y cuáles no?
- ¿Cuáles son los más importantes y cuáles son superfluos?

En la Figura 54 podemos observar una serie de espacios a los que podemos orientar nuestros objetivos:

Figura 54.

Espacio donde se desempeñan los objetivos



Estrategia organizacional

En la Tabla 16 proponemos algunos ejemplos posibles de objetivos organizacionales. Resulta importante que los mismos puedan desplegarse dentro de una planilla de Excel, o similar, a los efectos de respetar y completar cada uno de los requisitos que los componen, y que fueron definidos anteriormente:

Tabla 16.

Estrategia organizacional

Estado de objetivos

CÓDIGO	OBJETIVO	Criterio objetivo	ESPECIFICADORES		Fecha cierre	Responsable Objetivo	Sponsor
			Meta	Tiempo			
A 1	Incrementar	las ganancias	20%	anual	12/12/2028	Carlos Perez	Director de Finanzas
B 2	Incorporar	personal de ventas	10%	10 meses	10/10/2024	Carla Robles	Director de RR.HH.
C 3	Expandir	la zona geográfica - Provincias	3	3 años	06/12/2026	Carla Robles	Director Comercial
D 4	Recuperar	capital de trabajo	\$10,000,000	1 año	12/12/2024	Pedro Daz	Director de Administración
E 5	Incrementar	la participación en el mercado	15%	2 años	30/12/2025	Eugenio López	Director Comercial

Estrategia organizacional

Estrategias

Con el fin de hacer posible lograr o alcanzar los objetivos, es muy importante que los dividamos en pasos o acciones cuya implementación realizaremos de manera concatenada, solapada o simultánea.

En administración estratégica suele decirse que las estrategias son *el diseño de las formas que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos*. Son el camino o caminos que deciden recorrer los funcionarios de una comunidad para lograr los objetivos; claro está que es el correcto uso de la dialéctica la que permitirá convencer a los colaboradores para llevarlas a la práctica.

Estas acciones pueden ser:

- **De promoción de la libertad de acción:** son las estrategias que se definen para neutralizar o erradicar el posible impacto que pueda producir el entorno o las fricciones dentro de la organización (los que a través del análisis de inteligencia hayamos calificado con 1, 2, o 3, dando prioridad puntaje más bajo). Estas estrategias se nuclean bajo el paraguas de un objetivo concreto que deberemos enunciar refiriéndonos a la debilidad detectada en el análisis del entorno o de las fricciones.
- **De desarrollo del personal:** surgen de los objetivos primarios y tienen por objeto satisfacer aquellos aspectos o aspiraciones que moviliza a la comunidad de la organización, a trabajar en ella.
- **De penetración:** son aquellas que se orientan a que la cartera de clientes compre mayor cantidad de bienes y/o servicios.
- **De desarrollo de mercado:** comprenden todas aquellas estrategias que se focalizan en innovar, incorporando nuevos mercados objetivo, desarrollando o modificando el segmento de clientes al que se aspira.
- **De desarrollo de productos y/o servicios:** son las que se encaminan a tratar que los mismos clientes adquieran productos y/o servicios nuevos; distintos a los que hoy ofrecemos.
- **De diversificación:** se dirigen a nuevos productos para clientes existentes y nuevos.
- **De mejora:** son los que buscan dinamizar la velocidad de los procedimientos de cara a la satisfacción de los clientes y, de esa manera, generar valor agregado al producto y/o servicio que se brinda.
- **De responsabilidad social:** acciones concretas, sin interés comercial o económico, que se definen para mejorar la interacción y convivencia de la organización con la comunidad.

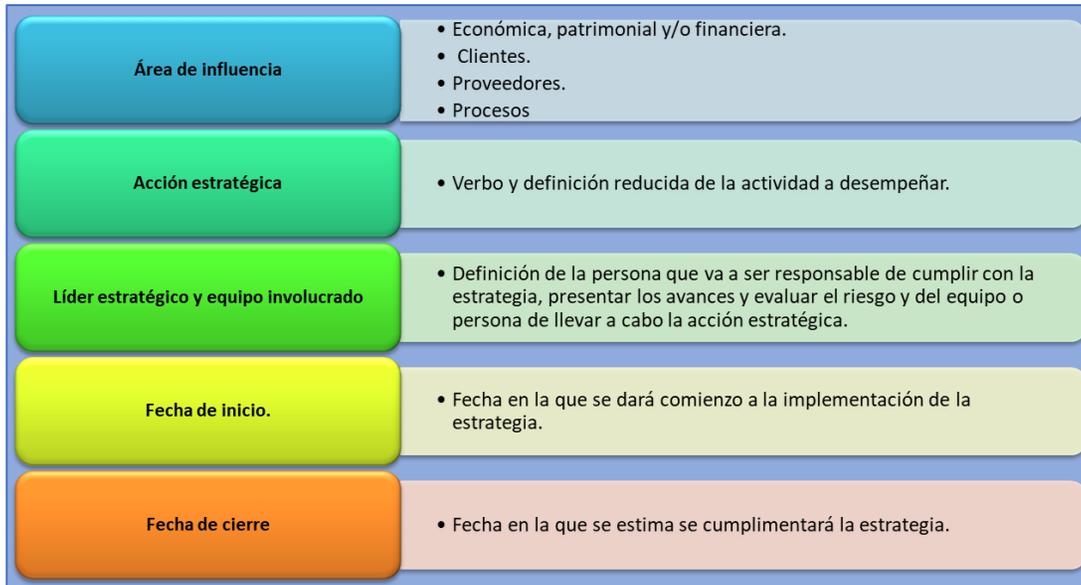
¿Cómo se compone la definición de una estrategia?

Las estrategias siempre deben estar alineadas con los objetivos, para lo cual, para evitar que queden indebidamente amarradas a ellos, deben contar con un *área de influencia* (dónde tendrá foco), la *acción estratégica* que es el verbo, siempre en infinitivo para invitar al movimiento, y la *definición reducida* de la actividad a desplegar, el *líder estratégico* que la llevará a cabo y el equipo que liderará para satisfacer el resultado esperado. Por último, las *fechas de inicio* establecidas para dar comienzo al despliegue de la de la estrategia y la *de finalización*.

En la Figura 55 se resumen estos componentes.

Estrategia organizacional

Figura 55.
Componentes que deben conformar cada objetivo



Es importante exponer las estrategias a continuación del objetivo que les da origen (Figura 56) agregando, que tipo de impacto tienen en alguno/s de los siguientes ámbitos:

- Monetario (\$).
- En los clientes (Cl).
- En los proveedores (Pr).
- En los procesos (Pr).

En función del tipo de efecto que generan, requerirá, de nuestra parte, analizar, desarrollar e implementar un indicador que permita evaluar el grado de satisfacción del elemento declarado.

Por ejemplo, si una estrategia busca incrementar la cantidad de clientes, debemos implementar un indicador que permita determinar si la cartera se incrementó, respecto de la que teníamos al momento de iniciar la maniobra. Este resultado del indicador podrá estar expresado en números o en porcentaje.

Siempre debemos considerar que toda estrategia debe poder medirse para evaluar el resultado obtenido sobre la acción realizada, analizar los eventos que puedan poner en riesgo su implementación, la probabilidad que se produzcan y el posible impacto. También será necesario establecer las necesidades de formación, previo al inicio de las maniobras que requieren las estrategias.

Para resumir, los aspectos clave a considerar para evaluar el avance de una estrategia son:

- **La definición de indicadores de performance:** que permiten medir el grado de satisfacción de la estrategia implementada (los resultados).
- **El análisis de riesgo:** del cual surgirá la necesidad de replantear estrategias y, si estas se encuentran ya definidas y corren una alta probabilidad e impacto de riesgo, considerar dejar sin efecto un objetivo, replantearlo o, revisar que no hayamos omitido incorporar uno, previo al existente.

Estrategia organizacional

- **El programa de formación:** como veremos más adelante, este tipo de entrenamiento, que puede ser resuelto internamente, tiene que cubrir los requisitos de conocimiento necesarios que nos permitirán encarar y cumplir las estrategias planteadas.

Figura 56.

Estado completo de Objetivos con sus correspondientes estrategias

CÓDIGO	OBJETIVO	Fecha cierre	Responsable Objetivo	Sponsor	Cód. Est.	ESTRATEGIA	\$	TIPO	INDICADOR DE PERFORMANCE	Líder Estratégico y equipo	FECHA	
											Inicio	Cierre
A 1	Incrementar las ganancias un 20% anual	12/12/2028	Carlos Perez	Director de Finanzas	A.1.1	Clientes nivel medio: incrementar límites de crédito en pesos y en cantidad de clientes.	\$	CI	Incremento límite de crédito (%) y Nuevas líneas otorgadas (%)	Carlos Sánchez - Bettina C., Silvia S.	12/02/24	12/03/26
					A.1.2	Alianza estratégica con proveedores: reducir la cantidad de proveedores.	\$	Pr	Reducción de proveedores (n) y Proveedores con planes de compra (%)	Alberto Ferraro - Carlos M., Andrés Q.	15/02/24	12/12/28
B 2	Incorporar personal de ventas - en personas - en los próximos 10 meses	10/10/2024	Carla Robles	Director de RR.HH.	B.2.1	Proceso interno: emitir los formulario de solicitud de personal.		CI		Pedro Novoa	15/05/24	21/05/24
					B.2.2	Objetivo C: contratar agencia de selección de personal para el interior.		CI		Carla Petersen	13/03/24	14/05/24
					B.2.3	Objetivo C: definir programa de inducción en B.A. (viáticos, alojamiento y traslados).		CI		Carla Petersen - Juái	15/05/24	26/06/24
					B.2.4	Incorporar al personal conforme con el tiempo estipulado en el formulario de solicitud de personal.		CI	Personal incorporado en tiempo y forma (Q)	Carla Petersen - Juái	27/06/25	10/10/24
C 3	Expandir la zona geográfica en 3 provincias en los próximos 3 años	06/12/2026	Carla Robles	Director Comercial	C.3.1	País: analizar potencial por provincias periféricas.		Pr		Juán Alcaráz - Ana P., Rubén J.	03/05/24	05/07/25
					C.3.2	Clientes: segmentar por tipo de prospectos.		CI		Juán Alcaráz - Rubén J., Ariel Z.	06/07/24	10/10/25
					C.3.3	Clientes: definir campaña de comunicación, publicidad y lanzamiento de productos		CI		Juán Alcaráz	21/10/24	06/12/26
D 4	Recuperar \$10.000.000 de capital de trabajo en 1 año	12/12/2024	Pedro Diaz	Director de Administr	D.4.1	Impuestos nacionales: aplicar los impuestos al déb/creb bario a los anticipos de otros impuesto y pago de responsabilidad patronal.	\$	Pr	Ahorro en pesos por aplicación de imp. d/c bario. (\$)	Juana Tedesco	03/03/24	12/12/24
E 5	Incrementar la participación en el mercado en un 15% en 2 años	30/12/2025	Eugenio Lopez	Director Comercial	E.5.1	Clientes: Revisar la política de precios.		CI	variación en precios (%)	Juán Alcaráz - Ana P	02/02/24	30/12/25
					E.5.2	Clientes: Campaña publicitaria.		CI		Juan Alcaráz	21/10/24	06/12/25

Estrategia organizacional

Indicadores de performance o desempeño

Es sabido que el secreto de una gestión inteligente está basado en sistemas de decisión alimentados de información precisa y oportuna.

Para ello es importante que el resultado de la implementación de las distintas estrategias pueda ser medible para saber cuánto camino hemos recorrido, en qué estado estamos, cuánto nos queda por recorrer y de qué manera vamos a actuar para cubrir la diferencia entre el valor que arroja la métrica y el buscado (tratamiento de desviaciones).

Es muy común que en las organizaciones escuchemos la frase: “Tenemos muchos datos, pero poca información”.

Ante tamaña afirmación surgen varios interrogantes a saber:

- ¿Qué se quiere significar con este concepto?
- ¿Los datos que existen son sobreabundantes y sin embargo para un mayor conocimiento de un tema se deben buscar más datos?
- ¿Se generan datos que nadie utiliza?
- ¿Qué relación existe entre datos e información?

Para hallar una respuesta a cada interrogante planteado debemos primero, aclarar el concepto de dato e información:

- Un dato es una serie de caracteres que describen un hecho. Por ejemplo: precio de venta de un artículo, cantidades vendidas en el mes, la dirección de un proveedor, la cantidad de llamados pidiendo instrucciones, etc. que por sí solos no dicen nada si no le agregamos un indicador (qué buscamos medir).
- La información es un conjunto organizado de datos que constituyen un mensaje para la toma de decisiones. La forma más sencilla de describirla es a través de respuestas a determinados interrogantes; por ejemplo:
 - ¿Cuál es el precio de venta de un artículo?
 - ¿cuánto se ha vendido en el mes?
 - ¿Dónde debo enviar una carta al proveedor XX?
 - ¿Cuántos reclamos se tuvieron en el día por problemas de calidad?
 - Etc.

Llegado a este punto, es necesario definir qué es un indicador y qué es una ratio.

Un indicador es la medición que representa el comportamiento de una característica de un proceso. Éste puede contener información por sí mismo. En otras palabras, son unidades de medición.

Los indicadores pueden ser identificados respecto a:

- Su origen: internos o externos.
- Su información: de estructura o de procesos.
- Sus objetivos: de diagnóstico y/o estratégicos.
- Su relación: estratégicos.

Por otro lado, las ratios son el resultado obtenido de la razón o el cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí. Es una comparación entre diferentes indicadores que tengan una relación lógica y coherente.

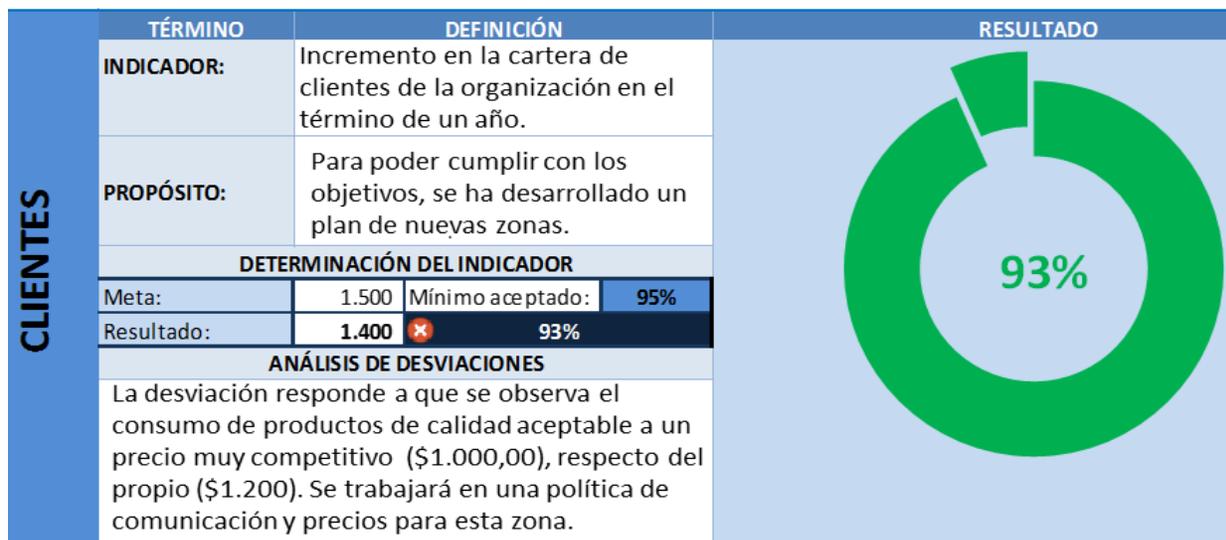
Estrategia organizacional

Ej./ Eficiencia Hs: Hs. Utilizadas / Hs. Presupuestadas.

A continuación, se exponen, a modo de ejemplo, un formato con dos indicadores, y tres grupos de estos clasificados según satisfagan a la gestión financiera, la de manufactura o la comercial:

Existen distintos formatos para presentar indicadores, dependiendo el tipo de plataforma empleada para mostrarlos (Excel, PowerPoint, Power BI, etc.).

La que sigue es una manera muy profesional de exponerlos, ya que permite conocer la denominación del indicador, el propósito, la meta, el resultado, el porcentaje de satisfacción de la métrica, y el análisis de las desviaciones (que debe ser acompañado de un ciclo de acción predictiva, preventiva y correctiva dinámico).



Estrategia organizacional

Llevar a ese formato implica, previamente, armar estados de categorías, tal cual se muestra a continuación:

Categoría: Calidad de la Ejecución	
Medición	Servicio al Cliente
Fórmula	$\frac{\text{Líneas/pedidos de clientes entregados en tiempo y forma}}{\text{Nº total de líneas / pedidos entregados}} = x\%$
Definición	Mide la entrega efectiva de líneas / pedidos de acuerdo con lo prometido a los clientes (dentro del nivel de tolerancia de cantidad y fecha).
Comentario	Sólo se aplica en aquellos casos en los que Distribución tiene clientes directos

Categoría: Cumplimiento del programa de formación	
Medición	Finalización del proceso de Educación y Capacitación
Responsabilidad del equipo	Educación & Capacitación
Frecuencia de Medición	Mensual
Fórmula	$\frac{\text{Total de clases programadas cumplidas}}{\text{Total de clases programadas}} = x\%$
Definición	Mide el cumplimiento efectivo de todos los programas de educación y capacitación planificado según el programa de formación del plan estratégico.

Categoría: Calidad de la Ejecución	
Medición	Emisión en término de las órdenes
Responsabilidad del equipo	Producción / Compras
Frecuencia de Medición	Mensual
Fórmula	$\frac{\text{Número de órdenes emitidas con tiempo de procesamiento ("lead time") completo}}{\text{Número total de órdenes emitidas}} = x\%$

Estrategia organizacional

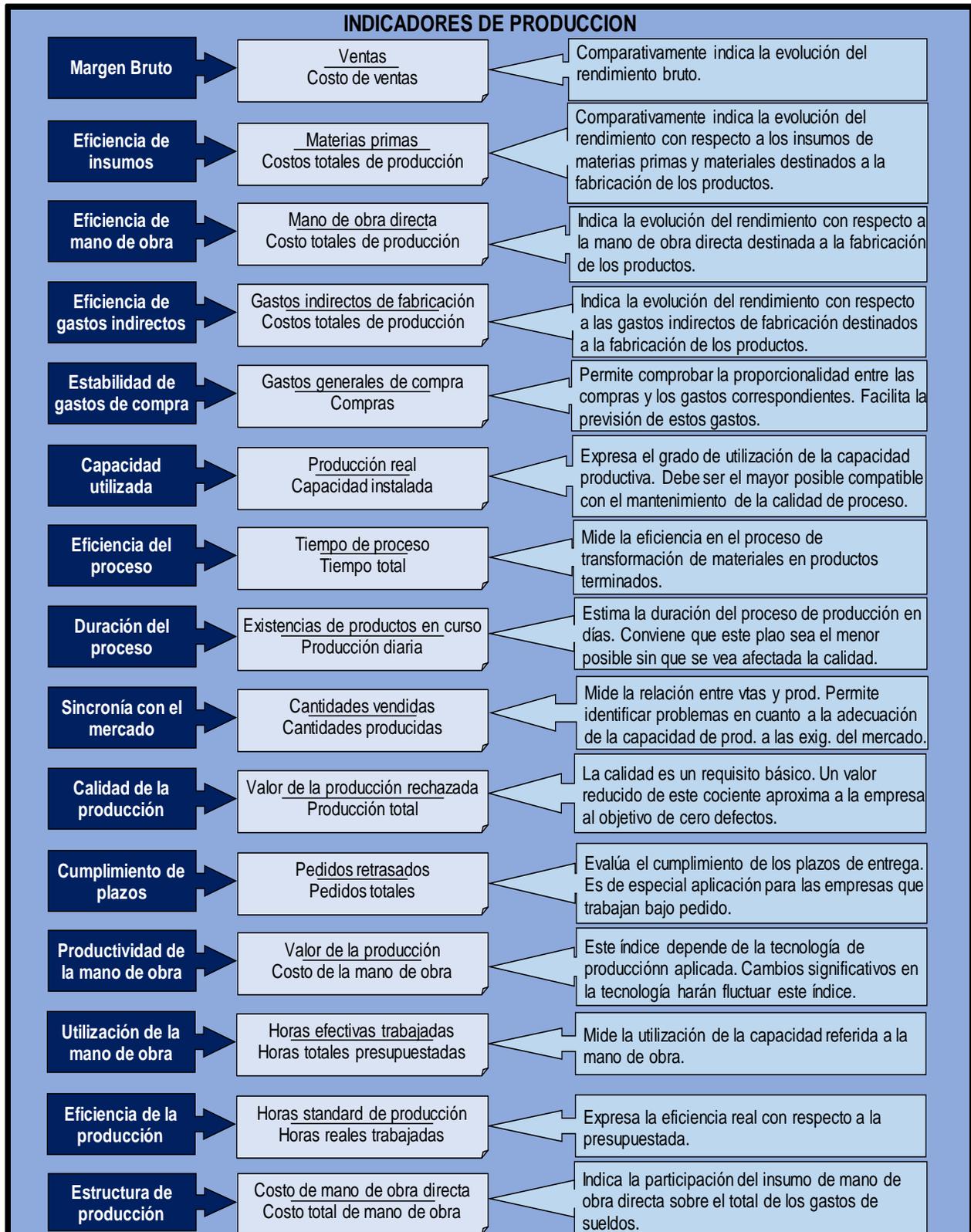
Categoría: Calidad de la Ejecución	
Medición	Entrega de las órdenes de manufactura
Responsabilidad del equipo	Producción
Frecuencia de Medición	Semanal
Fórmula	$\frac{\text{Total de órdenes completadas en término}}{\text{Total de órdenes completadas}} = x\%$
Definición	Mide el cumplimiento efectivo de las órdenes programadas. Cada orden tiene una fecha de cumplimiento asignada.

Categoría: Precisión del inventario	
Medición	Precisión del Inventario (Productos Terminados, Intermedios)
Responsabilidad del equipo	Equipo Responsable de la Precisión del Inventario
Frecuencia de Medición	Al azar – Semanal
Fórmula	$\frac{\text{Nº total de ítems de recuentos de ciclo con saldos correctos de depósito en comparación con el sistema}}{\text{Nº total de ítems de recuento de ciclo}} = x\%$
Definición	Mide la precisión de los ítems de inventario en el sistema comparados con el recuento físico real. Los ítems de inventario pueden compararse utilizando un nivel de tolerancia de ± 0 a 5%, determinado por adelantado por ítem.

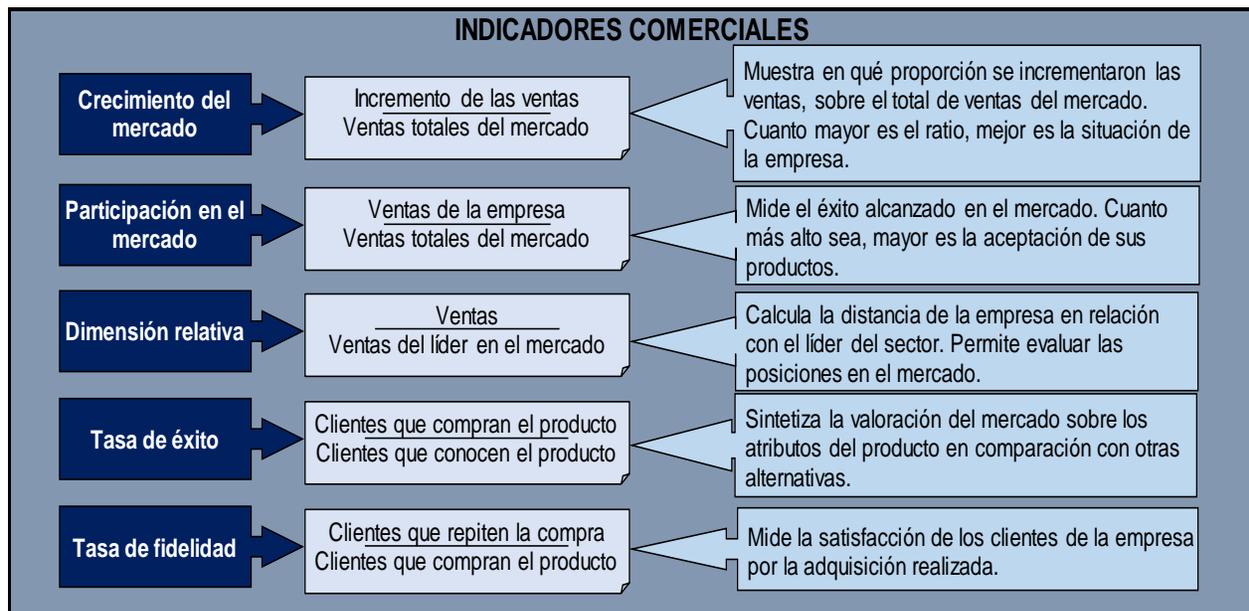
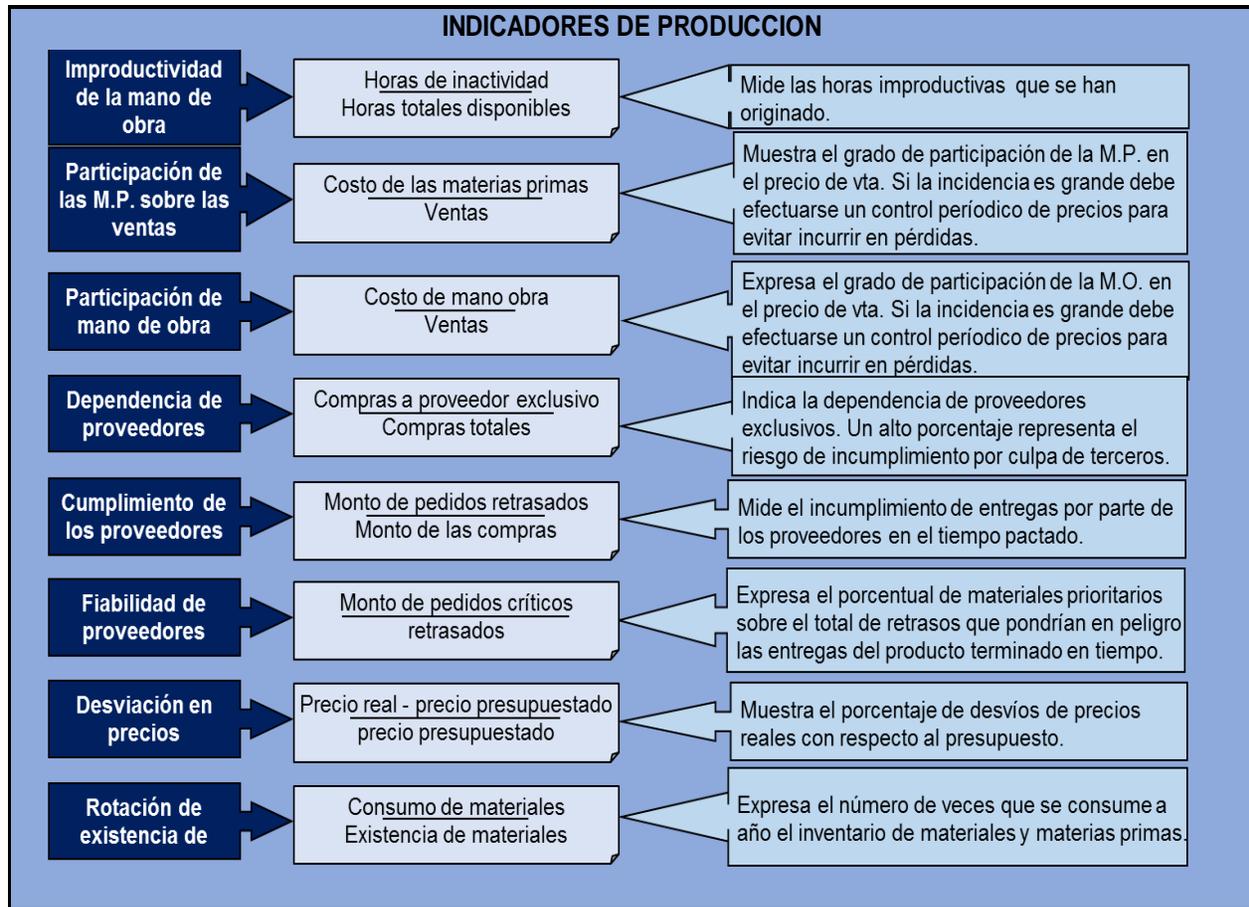
Más allá de lo expuesto anteriormente, veremos, a continuación, un grupo de indicadores por área de competencia:

Estrategia organizacional

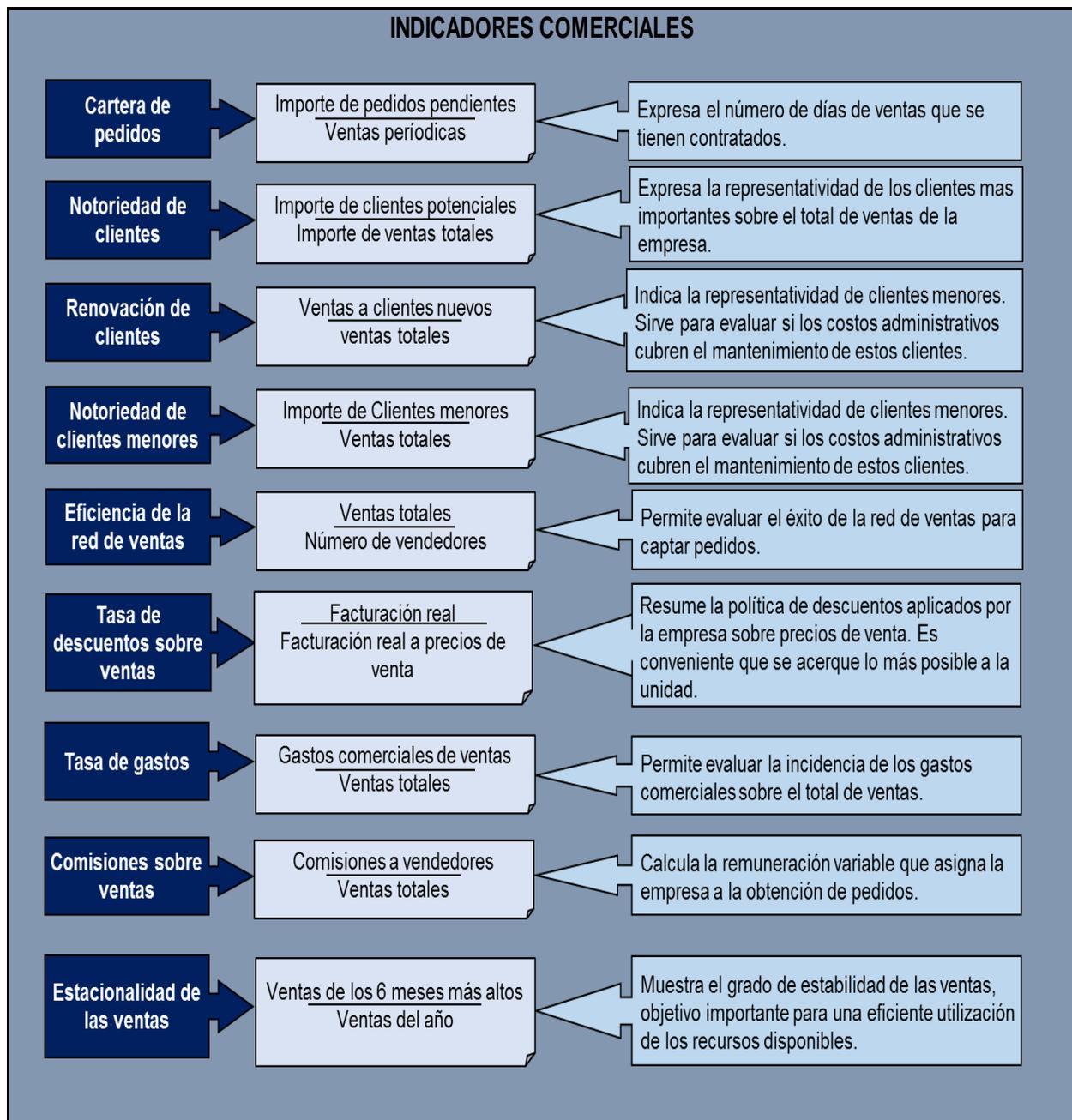
INDICADORES FINANCIEROS		
Button		
Solvencia	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo exigible total}}$	Prueba la solvencia de la empresa. Cuanto más importante sea la fracción, por encima de la unidad, tanto más puede ser considerada como muy satisfactoria la solvencia.
Liquidez	$\frac{\text{Act. Realizable corto plazo} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo exigible a corto plazo}}$	Muestra el grado de posibilidad de realización del activo con respecto al pasivo. Cuando el resultado es mayor a la unidad, la empresa está en situación de asegurar el funcionamiento normal de la explotación.
Autonomía Financiera	$\frac{\text{Fondos propios}}{\text{Deudas totales}}$	Expone en qué medida la empresa puede hacer frente a las cargas de la explotación y la financiación de sus inversiones. Cuanto más se aproxima a la unidad, mayor es la autonomía financiera.
Financiación del Activo no Corriente	$\frac{\text{Fondos propios} + \text{Deudas a largo plazo}}{\text{plazo}}$	Muestra en qué proporción los recursos de que la empresa dispone permiten financiar el activo no corriente. Normalmente debe ser superior a la unidad.
Rotación del Activo Corriente	$\frac{\text{Ventas del ejercicio}}{\text{Activo corriente}}$	Exhibe la velocidad de rotación del activo corriente. Cuanto más elevado es el ratio, mejor es la utilización de los capitales.
Rotación del conjunto de capitales	$\frac{\text{Ventas del ejercicio}}{\text{Activo total}}$	Enseña la velocidad de rotación del activo total. Cuanto mayor es el coeficiente, mayor es la eficiencia de la empresa.
Rotación del capital operativo	$\frac{\text{Fondo de rotación}}{\text{Ventas}}$	Significa el porcentaje que cubre el fondo de rotación sobre las ventas. Cuanto más bajo sea el porcentaje tanto más preocupada estará la empresa en su explotación.
Estabilidad del fondo de rotación	$\frac{\text{Fondo de rotación}}{\text{Activo realizable}}$	Sirve para medir las variaciones en el fondo de rotación sobre las ventas. Cuanto más bajo sea el porcentaje tanto más preocupada estará la empresa en su explotación.
Incidencia del stock en el fondo de rotación	$\frac{\text{Fondo de rotación}}{\text{Stock}}$	Muestra la facilidad de realización del fondo de rotación que se supone está representado por los stocks.
Financiación de inmovilizaciones	$\frac{\text{Fondos propios} + \text{Exigencias a largo plazo}}{\text{Inmovilizaciones netas}}$	Indica en qué proporción los capitales permanentes permiten financiar las inmovilizaciones. Cuanto más elevado sea el ratio, más fácilmente la empresa podrá financiar sus inmovilizaciones.
Importancia de las deudas a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo exigible a largo plazo}}{\text{Fondos propios}}$	Permite situar la proporción de exigibilidad a largo plazo en relación a los fdos. propios. Cuanto más elevado es el ratio, más la empresa mantiene su financiamiento debido a una parte importante de capitales externos.
Importancia de la deuda bancaria	$\frac{\text{Deuda bancaria}}{\text{Fondos propios}}$	Muestra en qué parte los bancos financian a la empresa en relación con los capitales propios. Comparativamente, si disminuye existe una mayor independencia frente a los bancos.
Financiación de proveedores	$\frac{\text{Período medio de pago} \times \text{rotación de bs. de cambio}}{365}$	Indica el porcentaje de existencia de materiales que financian los proveedores.
Rotación de bienes de cambio	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Exist. Inicial Bs. Cbio} + \text{Exist. Final de}}$	Permite conocer la velocidad de la operación en relación a los bienes de cambio. Es la relación vinculante entre la sumatoria total del costo de los bienes de cambio vendidos y los inmovilizados en promedio.



(Cont.)



(Cont.)



Para que los indicadores puedan ser analizados adecuadamente, debemos exponerlos de forma tal que estén agrupados permitiendo su rápida lectura, interpretación y, de ser necesario, su concatenación o “apalancamiento”.

Para ello se diseñan cuadros o tableros de mando en donde se organizan sistemáticamente los datos de los eventos que tienen lugar en una empresa y dan una respuesta adecuada a los requerimientos del personal. Estos deben ser capaces de ser presentados como:

Estrategia organizacional

- Un conjunto de mediciones que brinda una rápida y completa visión acerca de todas las variables del negocio. Incluye mediciones que muestran los resultados de acciones ya tomadas y el impacto sobre la satisfacción de los clientes, los proveedores, los procesos internos, y las actividades de innovación y mejora de la organización.
- Una analogía en cuanto a las señales e indicadores a la cabina de un avión. Permite de un vistazo repasar el desempeño de los factores clave para el cumplimiento de la estrategia de la empresa.
- Ser la consecuencia del establecimiento de objetivos estratégicos.

Estos cuadros o tableros deben ser capaces de permitir:

- Alinear la estrategia con la organización y sus recursos.
- Sacar a relucir el conocimiento y los activos ocultos.
- Amalgamar al personal con los procesos del negocio.
- Generar un sistema de retroalimentación (feedback) estratégico que acelere la performance de la organización.

Análisis de riesgo:

El riesgo es una contingencia o proximidad de que suceda algo que tendrá consecuencias en los objetivos. Se lo mide en una combinación de *probabilidad* de que suceda un evento y su *impacto*.

¿Qué es la probabilidad?

Podemos decir que es la posibilidad de materialización del riesgo analizado.

¿Qué es el impacto?

Es el efecto, positivo o negativo, que un determinado tratamiento de datos pudiese tener sobre una decisión determinada.

A los efectos de este modelo, resulta de vital importancia evaluar el riesgo que plantea cada plano estratégico para poder determinar el esfuerzo que demandará cumplimentar una decisión determinada, el tipo de monitoreo que se implementará y, lo que es más importante, decidir si la acumulación de altas probabilidades y altos impactos ameritan avanzar en la meta u objetivo planteado.

Para ello se arma un cuadro o “cédula” en donde se busca gestionar los riesgos que proponen las distintas estrategias. Esta “gestión” busca administrarlas para lograr un balance apropiado entre los beneficios que se esperan obtener de los objetivos y el sacrificio que conlleva alcanzarlos (impacto).

En el planeamiento de campos de fuerzas armonizados, ese cuadro se encuentra compuesto por el código interno asignado al objetivo, el objetivo (su definición completa), el código y la definición de las distintas estrategias que lo alimentarán, los distintos efectos no deseados que pueden plantearse, la probabilidad que ocurran y el impacto que generan.

Tanto la probabilidad como el impacto y el nivel de riesgo, a los efectos de este formato, se califican de 1 a 3, siendo el menor valor, el que no genera presión sobre la ejecución de las estrategias, el 2, un nivel medio y el 3 una fatiga importante. Estos resultados se promedian y califican a nivel total tal cual se muestra en la Figura 57 (seccionada en dos partes para una mejor visualización):

Figura 57.

Cédula de análisis de riesgo de las estrategias

CÓD.	OBJETIVO	Fecha cierre	Cód. Est.	ESTRATEGIA	POSIBLE/S EFECTO/S NO DESEADO/S	RIESGO		
						P	I	N
A 1	Incrementar las ganancias un 20% anual	12/12/2028	A.1.1	Cientes nivel medio: incrementar límites de crédito en pesos y en cantidad de clientes.	Corte en la cadena de pagos por falta de financiación.			
			A.1.2	Alianza estratégica con proveedores: reducir la cantidad de proveedores.	Falta de interés de los proveedores.			
B 2	Incorporar personal de ventas - 10 personas - en los próximos 10 meses	10/10/2024	B.2.1	Proceso interno: emitir los formulario de solicitud de personal.	Emisión del formulario sin considerar el lead time del proceso de selección de personal.			
			B.2.2	Objetivo C: contratar agencia de selección de personal para el interior.	Falta de agencias en las zonas de búsqueda.			
			B.2.3	Objetivo C: definir programa de inducción en B.A. (viáticos, alojamiento y traslados).	No contar con la persona encargada de esta tarea por cambio de trabajo.			
			B.2.4	Incorporar al personal conforme con el tiempo estipulado en el formulario de solicitud de personal.	Extensión en el lead time del proceso de selección.			

Figura 57. (Continuación)

CÓD.	OBJETIVO	Fecha cierre	Cód. Est.	ESTRATEGIA	POSIBLE/S EFECTO/S NO DESEADO/S	RIESGO			
						P	I	N	
3	Expandir la zona geográfica en 3 provincias en los próximos 3 años	06/12/2026	C.3.1	País: analizar potencial por provincias periféricas.	Falta de herramientas o metodología para el análisis.				
				C.3.2	Cientes: segmentar por tipo de prospectos.	Falta de herramientas o metodología para el análisis.			
				C.3.3	Cientes: definir campaña de comunicación, publicidad y lanzamiento de productos	Falta de agencia con experiencia en las zonas objetivo			
D 4	Recuperar \$10.000.000 de capital de trabajo en 1 año	12/12/2024	D.4.1	Impuestos nacionales: aplicar los impuestos al déb/crédbario a los anticipos de otros impuesto y pago de responsabilidad patronal.	Olvido y falta de información confiable para tomar los saldos de impuestos para el pago de adelantos.				
				E.5.1	Cientes: Revisar la política de precios.	No contar con personal idoneo para realizar el análisis y propuesta de precios.			
E 5	Incrementar la participación en el mercado en un 15% en 2 años	30/12/2025	E.5.2	Cientes: Campaña publicitaria.	No contar con presupuesto para la realización de la campaña.				
				RIESGO EJECUCIÓN ESTRATEGIAS CORTO ALCANCE:					

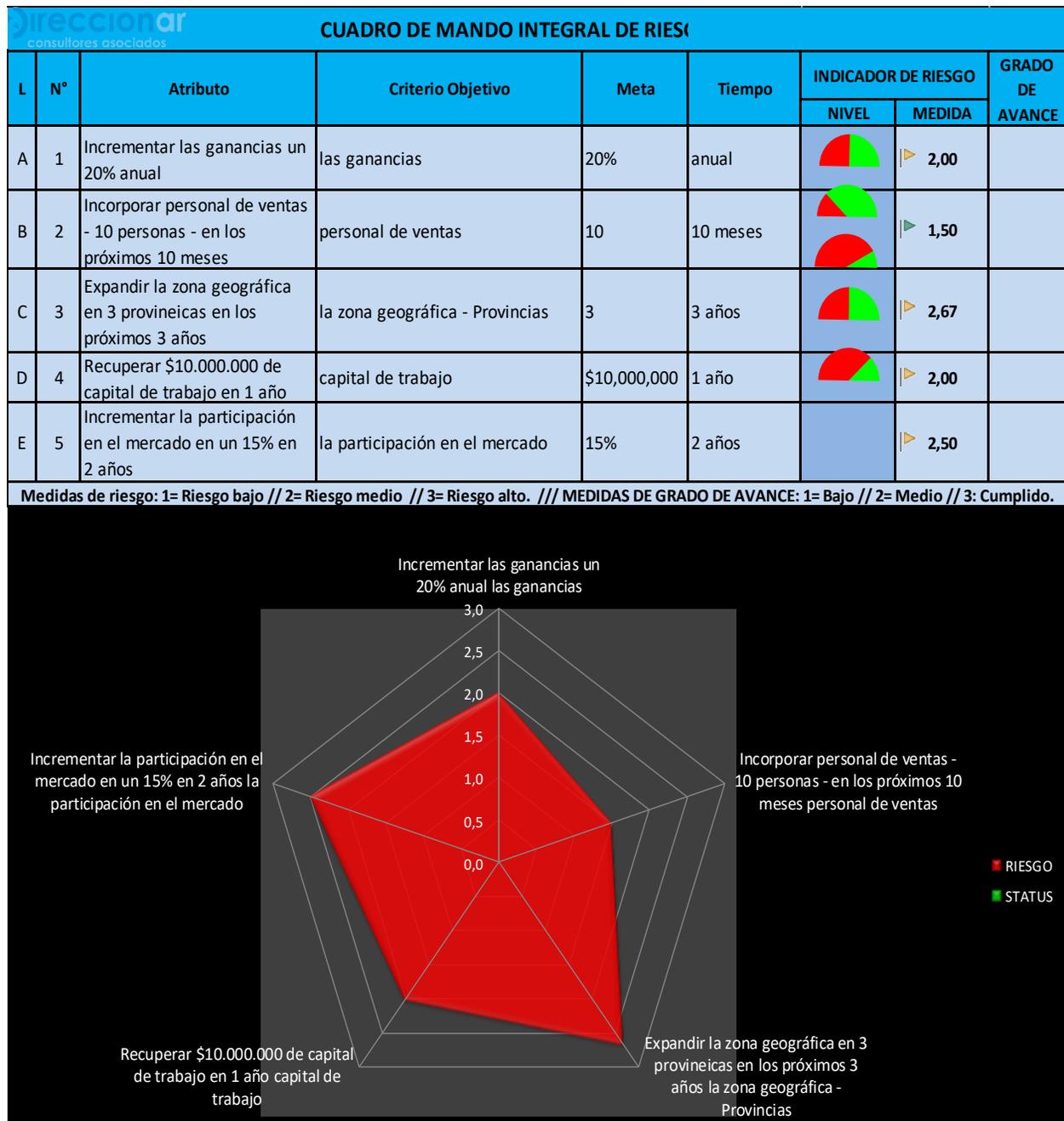
Estrategia organizacional

Más adelante (en la estrategia táctica) veremos cómo se va completando este cuadro, en la medida que el plan se compara con la realidad.

Una vez realizado este análisis, los valores resultantes se traspasan a un cuadro resumen de objetivos con el fin de visualizar la ponderación de la calificación de riesgo de las distintas estrategias con la meta que las nuclea (figura 58).

Figura 58.

Estado de análisis de riesgo por objetivo



Estrategia organizacional

Programa de formación

Antes de comenzar a desarrollar cualquier tarea que tenga por finalidad cumplimentar alguna estrategia, la organización debe ser capaz de analizar, diseñar e implementar un programa de formación que permita a los colaboradores aprender y aprehender los conocimientos necesarios y suficientes que les sean útiles para desarrollar sus actividades de manera técnica y especializada.

Este programa debe cumplir los siguientes requisitos fundamentales:

- *Oportunidad*: la capacitación debe constituirse en una herramienta implementada para cumplir con las estrategias en forma adecuada.

La formación debe brindarse previo al inicio de la ejecución de las estrategias.

- *Independencia*: la capacitación no puede estar influenciada por restricciones económicas. Debemos ser creativos para formar al personal, aún en condiciones económicas adversas.

- *Metodología*: puede ser:
 - Interna (in house) o externa.
 - Presencial o virtual.
 - Con formadores externos o internos.

Por otra parte, es importante que en toda formación sigamos la siguiente secuencia de pasos que, resulta conveniente enmarcarlos dentro de una norma, a saber:

1. *Diseñar* el contenido (el material a presentar).
2. *Verificar* con el Sponsor del objetivo y el líder estratégico el contenido. En este punto puede solicitarse la opinión de otros sectores. Ej. Recursos Humanos.
3. *Organizar la logística* (monitor o retroproyector, sonido, material para los cursantes, refrigerio, certificados de curso aprobado, etc.)
4. *Cursar las invitaciones*.
5. Conformar y hacer firmar por los cursantes, un *formulario de asistencia o registro electrónico de participación* que evidencie que los asistentes están conectados y participando del curso.
6. Tomar una *evaluación* de comprensión de contenidos. Una vez calificadas, dar la nota y retener la evaluación.
7. Entregar una *encuesta de satisfacción* a los participantes en donde puedan evaluar al entrenador, el contenido, el ambiente y la logística, ente otros. Procurar hacerse de las mismas y solicitar que se identifiquen cuando la completan.
8. Entregar, en caso de que aprueben el curso, un *certificado* que avale la condición de “curso aprobado”.
9. De no aprobar el curso, *reentrenar* al cursante evitando que se sienta incómodo por la situación. Este reentrenamiento debe llevarse a cabo previo a la puesta en marcha de la estrategia.

Es recomendable incorporar en el legajo de los cursantes, la siguiente documentación:

- Evaluación.

Estrategia organizacional

- Encuesta de satisfacción.
- Copia del certificado de curso aprobado.

Si cumplimentamos estos pasos (resumidos en la Figura 106), resulta difícil que los colaboradores no se encuentren en condiciones de realizar las tareas de forma adecuada. Si esto ocurre vuelve a capacitarlo, evaluando también, la conducta y comportamiento del colaborador.

Figura 59.

Pasos para implementar la formación en estrategias



En la Tabla 17 podemos apreciarse un ejemplo de programa de formación, concatenado con los objetivos y estrategias exhibidos a lo largo del trabajo, en donde se registran los siguientes datos:

1. Código de la estrategia, que lo vincula con el objetivo que le da origen.
2. Definición de la estrategia.
3. Fecha en que deben iniciarse las tareas para implementar la estrategia (sirve de referencia para establecer la que debe ser establecida como de realización del curso).
4. Curso a dictarse para cumplir con la estrategia.
5. Fecha en la que debe dictarse el curso (debe ser anterior a la indicada como "FECHA INICIO ESTRATEGIA").

Estrategia organizacional

Tabla 17.*Plan de formación en estrategias*

Cód. Est.	ESTRATEGIA	FECHA INICIO ESTRATEGIA	NECESIDADES DE FORMACIÓN			
			CURSO I	FECHA	CURSO II	FECHA
A.1.1	Clientes nivel medio: incrementar límites de crédito en pesos y en cantidad de clientes.	12/02/2024	Norma de créditos y cobranzas	05/01/2024		
A.1.2	Alianza estratégica con proveedores: reducir la cantidad de proveedores.	15/02/2024	Norma y procedimiento de compras	06/01/2024	Programa de alianza estratégica con proveedores.	05/02/2024
B.2.1	Proceso interno: emitir los formulario de solicitud de personal.	15/05/2024	Instrucción operativa utilización del formulario de solicitud de empleados.	03/05/2024		
B.2.2	Objetivo C: contratar agencia de selección de personal para el interior.	13/03/2024	N/A			
B.2.3	Objetivo C: definir programa de inducción en B.A. (viáticos, alojamiento y traslados).	15/05/2024	Norma de uso de presupuesto por centro de costos	06/02/2024		
B.2.4	Incorporar al personal conforme con el tiempo estipulado en el formulario de solicitud de personal.	27/06/2025	N/A			
C.3.1	País: analizar potencial por provincias periféricas.	03/05/2024	N/A			
C.3.2	Clientes: segmentar por tipo de prospectos.	06/07/2024	N/A			
C.3.3	Clientes: definir campaña de comunicación, publicidad y lanzamiento de productos	21/10/2024	Norma de uso de presupuesto por centro de costos	06/02/2024		
D.4.1	Impuestos nacionales: aplicar los impuestos al déb/créd bcario a los anticipos de otros impuesto y pago de responsabilidad patronal.	03/03/2024	Ley de impuesto al cheque 25.413 AFIP	01/02/2024		
E.5.1	Clientes: Revisar la política de precios.	02/02/2024	Política de precios PO-01-001	02/01/2024		
E.5.2	Clientes: Campaña publicitaria.	21/10/2024	Norma de uso de presupuesto por centro de costos	06/02/2024		

Programa de comunicación

El modelo de campos de fuerza armonizados cuenta con un programa de reuniones que satisfagan los tres niveles estratégicos: el político, el operacional y el táctico.

¿Qué es una reunión?

Estrategia organizacional

Es una actividad programada que convoca a dos o más personas con el propósito de lograr un objetivo común a través de la interacción verbal, tales como, el intercambio de información o la posibilidad de llegar a un acuerdo.

En una empresa las reuniones de trabajo ocupan una gran parte de la vida laboral. Constituyen una pieza fundamental dentro del engranaje de una organización, pues facilitan la comunicación interna del equipo. Son decisivas para el buen desarrollo de una empresa. Para realizarlas llevan planificación y siguen una estructura determinada. De la misma manera, existen diferentes tipos de reuniones de trabajo, así como roles a asumir en las mismas.

Las reuniones pueden ser:

- *Presenciales:* Son aquellas que se llevan a cabo dentro de un recinto determinado y afectado/preparado para tal efecto dentro del cual los invitados interactúan activamente y de manera física.
- *Virtuales:* Son las reuniones programadas en donde los participantes se conectan mediante distintos dispositivos electrónicos, y a través de una plataforma de reuniones remotas, interactuando desde distintas locaciones que no necesariamente deben encontrarse ubicadas dentro de la empresa.

El coordinador de reuniones

Este rol debe ser desempeñado por un empleado destacado para planificar y realizar las actividades necesarias para lograr que se generen los espacios para el debate, garantizando el envío de invitaciones con la debida antelación y el despliegue logístico necesario para que las mismas se desarrollen de manera exitosa. Para ello debe considerar los siguientes tips.

- Enviar las invitaciones, por lo menos, con 5 días de anticipación.
- Enviar un recordatorio con la agenda a tratar, 24 horas antes de la reunión.
- Llegar, por lo menos, 15 minutos antes.
- Arbitrar los medios para que la reunión comience y termine en el tiempo acordado.
- Asistir preparado.
- Llegar y entregar papel y bolígrafo para anotar.
- Invitar a los asistentes a que mantengan los celulares apagados.
- Evitar que los asistentes se salgan de los temas a tratar.
- Verificar que quienes exponen sean breves y concisos.
- No interrumpir y evitar que otros lo hagan.
- Transmitir a los participantes que “El silencio implica conformidad”.
- Evitar o neutralizar conversaciones o comentarios paralelos.
- Evitar ser o que se sea desagradable si no se está de acuerdo.
- Alentar la participación de todos.
- Desafiar las ideas en lugar de las personas.
- Enviar un acta a todos los asistentes con los temas tratados, el responsable y la fecha de cumplimentación de los compromisos asumidos por los participantes.

Tipos de reunión

Estrategia organizacional

Reuniones del ámbito estratégico-político:

- *Reunión de revisión del plan estratégico de campos de fuerza armonizados:* con frecuencia semestral, el coordinador de reuniones debe convocar a los directores y a los Coordinadores con el fin de revisar el avance del plan estratégico y decidir sobre la continuidad, alta, modificación o baja de objetivos y/o estrategias. En una buena práctica hacer participar de las mismas a determinados clientes y proveedores estratégicos.
- *Reunión de mejora continua:* debe realizarse periódicamente para reforzar conceptos, criterios y requisitos de los sistemas de gestión de la calidad y la forma en que deben mantenerse activos en la conciencia de la comunidad de la organización. Forman parte del temario el tratamiento de las no conformidades (programa de acciones correctivas y preventivas - CAPA), el programa de auditoría interna y el tratamiento de las observaciones, las recomendaciones y las posibilidades de mejora.
- *Reunión de visitas cautivantes:* En estas reuniones se invitan a potenciales clientes denominados “prospectos”, para que, no solo conozcan la organización, los productos, los servicios y la asistencia de posventa, sino también escuchar su opinión sobre los mismos, la organización y la marca.
- *Reunión de comité ejecutivo:* Este evento que tiene una periodicidad mensual, tiene por objeto reunir a los directores y los coordinadores con el ánimo de revisar los objetivos y las estrategias definidos en el plan estratégico, como así también las actividades comprometidas en reuniones previas y las que surjan de las que se lleven a cabo.

Asimismo, en este ambiente se evaluará el cumplimiento de las acciones predictivas, preventivas y correctivas y aquellos puntos de mejora a ser implementados que surjan de las actividades de auditoría.

En la Tabla 18 se exhibe un programa de reuniones propuesto para este ambiente:

Tabla 18.

Cuadro de tipos de reuniones de la estrategia política

ÁMBITO POLÍTICO					
NOMBRE DE LA REUNIÓN	REVISIÓN PLAN ESTRATÉGICO	MEJORA CONTINUA	REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	VISITA CAUTIVANTE	COMITÉ EJECUTIVO
ACTORES	PROVEEDORES	CLIENTES		PROSPECTOS	EQUIPO
REQUISITO DE INFORMACIÓN	PLAN ESTRATÉGICO.	MATERIAL PARA DEBATE	PLAN ESTRATÉGICO	CARPETA PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	ACTA DE EVOLUCIÓN DE OBJETIVOS
FRECUENCIA	SEMESTRAL	PERIÓDICA	SEMESTRAL	SEGÚN CONTACTO TELEFÓNICO	MENSUAL
FOCO ESTRATÉGICO	EXHIBIR ABIERTAMENTE LA QUIMERA Y ACCIONES DE CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA CONSTRUIRLA	ESTRECHAR LAZOS CON EL CLIENTE A PARTIR DEL DESPLIEGUE DE TEMAS DE UTILIDAD, MEDIANTE DESAYUNOS DE DEBATE	EXHIBIR ABIERTAMENTE LA QUIMERA Y ACCIONES DE CORTO MEDIANO Y LARGO PLAZO PARA CONSTRUIRLA	INCREMENTAR LAS VENTAS CON TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO (CONTRIBUIR A CONSTRUIR REQUISITOS Y ESTÁNDARES DE SERVICIO)	REVISIÓN DE OBJETIVOS PARA DETERMINAR RIESGO EMANADO DE ESTRATEGIAS, ALTA, CAMBIO O DESAFECTACIÓN DE OBJETIVOS, CAPA, SEGUIMIENTO DE AUDITORÍAS, PLAN DE FORMACIÓN Y ENCUESTAS.
RESPONSABLE					

Reunión del ámbito estratégico-operacional:

Estrategia organizacional

Son las que se llevan a cabo entre funcionarios intermedios, generalmente de la misma jerarquía y a nivel horizontal del organigrama.

Aquí se generará el espacio suficiente para mantener los siguientes encuentros:

- *Reuniones de revisión y mejora:* son las que se llevan a cabo para revisar, a nivel interdepartamental, el grado de cumplimiento de los CACD (Ciclos de Acción Correctiva Dinámicos) y aquellas observaciones que puedan surgir de las auditorías y cuya mejora, involucre a distintos departamentos. Es una buena práctica invitar a determinados proveedores para que aporten sus experiencias e ideas.
- *Reunión de Pre Comité Ejecutivo:* Este evento, que debe ser convocada por quien asuma el rol de coordinador de reuniones con frecuencia mensual, tiene finalidad nuclear a los mandos intermedios para tratar los siguientes temas:
 - Evolución de actividades y cumplimiento de objetivos y estrategias.
 - Evolución de cierres de Ciclos de Acción correctiva dinámicos.
 - Mantenimiento de maestros y tablas del sistema.
 - Mejora de procedimientos.
 - Necesidades de recursos y factor humano.
 - Requerimientos de sistemas.
 - Avance de cumplimiento de aspectos de mejora emanados del programa de auditoría.
- *Reunión de ventas:* Son aquellas que se llevan a cabo entre gerentes o jefes de unidades de negocio para analizar el avance de las estrategias comerciales conjuntas.

En la Tabla 19 podemos apreciar un programa para satisfacer aspectos del ámbito operacional:

Tabla 19.

Cuadro de tipos de reuniones de la estrategia operacional

ÁMBITO OPERACIONAL				
NOMBRE DE LA REUNIÓN	REVISIÓN Y MEJORA		PRE-COMITÉ	VENTAS
ACTORES	PROVEEDORES		EQUIPO OPERACIONAL	EQUIPO OPERACIONAL
REQUISITO DE INFORMACIÓN	MAIL/MATERIAL Y EVIDENCIA	EVIDENCIA	ACTA DE PRE-COMITÉ ACTIVIDADES	ACTA DE INTEGRACIÓN DE OPERACIONES – MÉTRICA.
FRECUENCIA	CUANDO LA OPERACIÓN LO AMERITA	CUANDO LA OPERACIÓN LO AMERITA	MENSUAL (ANTERIOR A LA REUNIÓN DE COMITÉ).	SEMANAL
FOCO ESTRATÉGICO	CACD, ACTUALIZACIÓN DE MAESTROS, MEJORA DEL PROCESO CONTABLE, DE PLANEAMIENTO ECONÓMICO, DE ORDENAMIENTO DEL TRABAJO DE SISTEMAS.	CACD, ACTUALIZACIÓN DE DESTINOS Y TARIFAS.	EVOLUCIÓN DE ACTIVIDADES Y CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS.	SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL UNA VEZ TRANSFERIDO EL PROSPECTO AL ÁREA DE OPERACIONES.

Reuniones del ámbito táctico:

Estrategia organizacional

- *Reunión de mejora continua:* Estas reuniones con frecuencia, por lo menos mensual, es convocada por cada coordinador para tratar los siguientes puntos con su equipo:
 - Evolución de actividades y cumplimiento de objetivos y estrategias.
 - Evolución de cierres de Ciclos de Acción correctiva dinámicos.
 - Mantenimiento de maestros y tablas del sistema.
 - Mejora de procedimientos.
 - Necesidades de recursos y factor humano.
 - Requerimientos de sistemas.
 - Avance de cumplimiento de aspectos de mejora emanados del programa de auditoría.

En la Tabla 20 se exhibe la reunión que puede mantener el jefe o supervisor de un sector determinado con sus colaboradores.

Tabla 20.
Cuadro de tipos de reuniones de la estrategia táctica

ÁMBITO TÁCTICO	
NOMBRE DE LA REUNIÓN	REVISIÓN Y MEJORA
ACTORES	EQUIPO OPERACIONAL
REQUISITO DE INFORMACIÓN	ACTA DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE EZEIZA.
FRECUENCIA	MENSUAL (ANTERIOR A LA REUNIÓN DE PRE-COMITÉ).
FOCO ESTRATÉGICO	EVOLUCIÓN DE ACTIVIDADES Y CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS, REVISIÓN DE ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA.
RESPONSABLE	

Es de destacar que este esquema de reuniones escala ordenadamente desde abajo hacia arriba, desde la táctica, hacia lo operacional y desde este ámbito al político haciendo fluir calidad de información, de manera cada vez más sintética, en la medida que se asciende, aunque con contenido, en el caso de ser necesario.

¿Cómo garantizar el éxito de las reuniones y no morir en el intento?

Estrategia organizacional

Perdemos mucho tiempo y esfuerzo por no llevar las reuniones de la manera apropiada. Si Ud. ha planificado bien su reunión, lo único que le falta para sacarles mayor provecho, es saberlas manejar. Para lograrlo le recomendamos:

Al inicio de la reunión:

- Explique el propósito de la reunión. Si es necesario determine las normas del desarrollo de la reunión.
- Verifique la asistencia. No tolere asistencias tardías ni interrupciones.
- Haga la presentación de cada uno de los puntos del orden del día, asignando tiempos para cada uno de ellos.
- Abra la discusión invitando a los miembros a expresar sus opiniones, deles oportunidad de hablar a todas las personas que tengan algo que aportar.
- Controle la discusión. No tema interrumpirla si piensa que se está desviando de su objetivo y se está perdiendo tiempo. Mantenga siempre la cohesión del grupo.
- Si la discusión se complica y hay muchas opiniones diversas, haga un resumen para aclarar lo que se ha entendido.
- Respete las normas de tiempo.
- Después de discutir cada uno de los asuntos, haga un resumen de las decisiones que se tomaron y de las conclusiones.
- Cambie su estilo de liderazgo para adaptarse al tipo de reunión (Solución de Problemas, Evaluación, Planeamiento, Información, Toma de decisiones, etc.).
- Diagnostique y trate las agendas ocultas.
- Resuelva con tacto y de una manera efectiva los casos difíciles.
- Para finalizar la reunión, haga un resumen de todo lo que se ha logrado. Si es necesario tomar alguna medida adicional, asigne las responsabilidades correspondientes y fije una fecha límite para su cumplimiento.
- De ser necesario, establezca el propósito y la fecha de la siguiente reunión.

Durante la reunión, como moderador o conductor evite:

- Tratar de dominar el raciocinio de los participantes.
- Cambiar el aporte de un participante, de tal forma que él no lo reconozca más.
- Decir a un participante que está errado, deje que el grupo tome esa decisión.
- Indicar a los participantes lo que ellos deben hacer.
- Hacer preguntas dirigidas, diga: «Qué sucedería sí...» o «Cuál fue su experiencia...?», en vez de: «¿No cree Ud. que...?»
- Hablar tan enredado que los participantes no lo puedan entender.
- Discutir ni ridiculizar a nadie.
- Tomar partido.
- Ser amable y conciliador.
- Presentarse como el experto o la autoridad.
- Dejar que alguien monopolice la discusión, incluyéndose él mismo.
- Hablar más de lo necesario al presentar un tópico o problema.
- Permitir conversaciones bilaterales.
- Responder preguntas de los participantes, devuélvalas al grupo.

Después de la reunión, no se olvide de:

Estrategia organizacional

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO		
Versión forma: F-GG-08-003. Fecha del formato: 04/02/2025	Página: 3 de 6	

COMPROMISOS				
SEGUIMIENTO A COMPROMISOS REUNIÓN ANTERIOR				
No.	Compromiso	Responsables	Fecha de cumplimiento	Comentarios sobre seguimiento/desviación
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO		
Versión forma: F-GG-08-003. Fecha del formato: 04/02/2025	Página: 4 de 6	

NUEVOS COMPROMISOS				
SEGUIMIENTO A COMPROMISOS REUNIÓN ANTERIOR				
No.	Compromiso	Responsables	Fecha de cumplimiento	Comentarios sobre seguimiento/desviación
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				

Estrategia organizacional

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO		
Versión formato: F-GC-06-003. Fecha del formato: 04/01/2020	Página: 6 de 6	

ESTADO DE CORRECCIÓN DE DESVIACIONES

CICLOS DE ACCIÓN CORRECTIVA DINAMICOS					
No.	Compromiso	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de cierre	Comentarios sobre seguimiento/desviación
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

AUDITORÍA INTERNA DE GESTIÓN							
No.	Proceso afectado	Procedimiento	Puntos de la norma	Responsable	Observaciones	Fecha de inicio	Fecha de cierre
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

A continuación, se detalla el contenido que debe albergar cada cuadro del acta de reunión:

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO					
Versión formato: F-GC-06-003. Fecha del formato: 04/01/2020		Página: 1 de 6			
Fecha:	Acta número:	Hora inicio:	FIRMA		
	Versión acta:	Hora finalización:			
Coordinador:	Lugar:				
Tema:					
INVITADOS					
Nombre	Teléfono	Mail	Asistió	En caso de no haber asistido, indicar motivo	
1.					

Encabezado:

- Fecha: la de realización.
- Acta número: siguiendo una correlatividad.

Estrategia organizacional

- Hora inicio: en la que comenzó la reunión.
- Hora finalización: en la que concluyo la reunión.
- Versión del documento: para el caso que se tenga inventario de los formularios o registros.
- Coordinador: quien es responsable de administrar las reuniones.
- Lugar: es el espacio físico donde se lleva a cabo la reunión.
- Firma: la del coordinador.
- Tema: Tipo de reunión (táctica, operacional o política, según corresponda) y temática a abordar (general).
- Invitados: personas que deben participar de las mismas y sus datos:
 - Nombre.
 - Teléfono.
 - Mail.
- Asistió: indicar si cada miembro asistió o no, en cuyo caso es necesario que haya un representante del ausente.
- En caso de no haber asistido, indicar el motivo: indicar la causa.

Sección de temas convocantes:

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO		
Versión Formas: F-GC-08-003. Fecha del Formas: 04/02/2015	Página: 2 de 5	
TEMAS A ANALIZAR		
<p>Agenda:</p> <p>Conclusiones:</p>		

- Agenda: contiene, en forma resumida, los temas que serán abordados en la reunión.
- Conclusiones: resulta ser una buena práctica, al concluir la reunión, pedir a uno de los participantes que se expida sobre la experiencia que tuvo durante la misma y que posibilidades de mejora detecta. Estas opiniones deben ser tenidas en cuenta para optimizar la calidad de las juntas.

Sección de evolución de compromisos asumidos en la reunión anterior:

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO				
Versión Formas: F-GC-08-003. Fecha del Formas: 04/02/2015	Página: 3 de 5			
COMPROMISOS				
SEGUIMIENTO A COMPROMISOS REUNIÓN ANTERIOR				
No.	Compromiso	Responsables	Fecha de cumplimiento	Comentarios sobre seguimiento/derivación
1.				
2.				

Estrategia organizacional

- Compromiso: en este campo se ingresa el detalle del compromiso asumido en reuniones anteriores que hayan sido cumplimentadas durante el mes, en cuyo caso se expone la solución implementada para proceder al cierre del evento y posterior baja del acta. También se exhiben aquellos compromisos no resueltos, cuya fecha de cumplimiento aún no haya sido superada. En caso de haberse vencido la fecha, en la reunión debe acordarse una nueva.
- Responsables: es la persona o personas encargada/s de resolver el compromiso asumido.
- Fecha de cumplimiento: es el límite que se tiene para resolver el evento.
- Comentarios sobre seguimiento/desviación: en este campo debe expresarse el avance que se esté logrando en la solución del compromiso asumido, como así también los próximos pasos.

Sección de nuevos compromisos:

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO				
Versión formato: F-GC-08-003. Fecha del formato: 04/02/2020		Página: 4 de 6		
NUEVOS COMPROMISOS				
SEGUIMIENTO A COMPROMISOS REUNIÓN ANTERIOR				
No.	Compromiso	Responsables	Fecha de cumplimiento	Comentarios sobre seguimiento/desviación
13.				
14.				

- Compromiso: en este campo se ingresa el detalle del compromiso asumido en la reunión.
- Responsables: es la persona o personas encargada/s de resolver lo comprometido.
- Fecha de cumplimiento: es el límite que se tiene para resolver el evento.
- Comentarios sobre seguimiento/desviación: en este campo pueden describirse los pasos a seguir para resolver el compromiso.

Sección de ciclos de acción correctiva dinámicos

ACTA DE REUNIÓN DE COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO				
Versión formato: F-GC-08-003. Fecha del formato: 04/02/2020		Página: 6 de 6		

ESTADO DE CORRECCIÓN DE DESVIACIONES

CICLOS DE ACCIÓN CORRECTIVA DINAMICOS					
No.	Compromiso	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de cierre	Comentarios sobre seguimiento/desviación
1.					
2.					

Estrategia organizacional

- Compromiso: en este sector se ingresa el número de evento y el compromiso asumidos en la reunión.
- En este caso, los ciclos de acción correctiva dinámicos, quedarán expuestos en el acta hasta que se presente la solución y se consensúe que la misma cubre las expectativas para erradicar la causa raíz.
- Responsables: es la persona o personas encargada/s que resolverá/n el ciclo de acción correctiva dinámico.
- Fecha de inicio: corresponde colocar aquella en que se registró la primera actividad para solucionar el efecto no deseado.
- Fecha de cumplimiento: es el límite que se tiene para resolver el evento.
- Comentarios sobre seguimiento/desviación: en este campo se describen los pasos a seguir para resolver el compromiso.

Sección de informes de auditoría:

AUDITORÍA INTERNA DE GESTIÓN							
No.	Proceso afectado	Procedimiento	Puntos de la norma	Responsable	Observaciones	Fecha de inicio	Fecha de cierre
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

- Proceso afectado: se enuncia aquí el proceso auditado.
- Procedimiento: se indica el número y nombre del circuito auditado.
- Punto de la norma: si el procedimiento está amarrado a normas internas, de calidad o a requisitos del mismo procedimiento, se indica aquí el número y nombre o descripción, según corresponda.
- Responsable: persona a cargo de satisfacer las observaciones surgidas de la auditoría.
- Observaciones: puede indicarse aquí el grado de satisfacción de las observaciones planteadas y los pasos a seguir para concluir el caso.
- Fecha de inicio: fecha en que se presentó el informe de auditoría al responsable.
- Fecha de cierre: fecha comprometida para resolver las observaciones surgidas y que fue acordada y registrada en el informe de auditoría.

Estrategia organizacional

Auditorías de gestión

Este modelo, en concordancia con buenas prácticas de gestión de sistemas de calidad, abraza la necesidad de diseñar e incorporar una metodología uniforme que nos permita monitorear el buen funcionamiento de la organización en cualquiera de los ámbitos estratégicos.

Para ello existen las auditorías que tienen por finalidad contribuir de modo sistemático, a la mejora continua de la gestión integral de las empresas. Comprueban que las cadenas sucesivas de requisitos y estándares establecidos en cada uno de los procedimientos se cumplan, y estén orientados monitorear el cumplimiento de los objetivos previstos.

Estas auditorías deben realizarse con una frecuencia no mayor a dos años por proceso o actividad, pueden ser de manera programada, o no, y realizadas por cualquier persona que sea debidamente entrenada. Es de destacar que el auditor tiene que ser un empleado independiente del sector a ser revisado.

La auditoría debe ser capaz de detectar:

- El grado de comprensión y cumplimiento de las normas y procedimientos que alcanzan a cada uno de los sectores de la organización.
- Incidencia ("impacto") de las actividades en el sistema de gestión de la organización.
- El grado de cumplimiento de los requisitos establecidos para cada actividad, con estándares de servicio adecuados.
- Existencia de cambios en la gestión o en la organización.
- Cambios tecnológicos que pudieran afectar al sistema de gestión existente,
- Problemas surgidos por reclamos o devoluciones.
- Mantenimiento del programa de no conformidades.
- Informes de Auditoría previas.

¿Cómo implementar un sistema de auditoría de gestión?

El primer paso consiste en nombrar a un responsable para que diseñe, desarrolle y mantenga el programa anual de auditorías internas, que consiste en una tabla de doble entrada en donde se ingresarán los procesos o actividades a auditar (Filas) y los meses del año en que se harán efectivas cada una (Columnas). Complementan este tipo de formulario el nombre y apellido de la persona que va a realizar la auditoría y un campo disponible para adicionar observaciones (Tabla 21).

En dicho programa un director o sponsor debe avalar con su firma el formulario en cuestión.

Este esquema es actualizado y revisado cada vez que se producen imprevistos que hacen al cambio de las fechas establecidas, y cubre todas las actividades del sistema de gestión.

Las auditorías que aparecen en el programa se denominan **programadas** y las restantes, **no programadas**.

Se considera la implementación de estas últimas cuando se producen situaciones, tales como:

- Reclamos relevantes de Clientes.
- En función de los resultados de revisiones del sistema de gestión.

Estrategia organizacional

- Como consecuencia de deficiencias encontradas durante el desarrollo de una auditoría anterior.

Los programas de auditoría deben ser comunicados a todos los responsables de los sectores involucrados y alcanzados por él y a los responsables de llevar a cabo las mismas.

Tabla 21.

Modelo de programa de auditorías internas

PROCESO/ ACTIVIDAD A AUDITAR	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS INTERNAS												F-AI-DIRECCIONAR-01-001	
	Año: 2024												Responsable de Auditoría:	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Auditor interno	OBSERVACIONES
Facturación y Cobranzas	X													
Compras y pago a proveedores		X												
Mantenimiento de equipos Informaticos				X										
Gestión de Factor Humano	X													
Desarrollo de nuevos clientes										X				
Desarrollo de nuevos productos										X				
Tratamiento de no conformidades						X								
Revisión del plan estratégico						X								
Gestión de manufactura												X		
Logística de distribución			X											
Revisión de encuestas de satisfacción de clientes			X											
Cumplimiento del programa de formación del plan estratégico			X											
Observaciones:														
Preparó:							Aprobó:							

¿Cómo se desarrollan una auditoría interna?

La Auditoría Interna se materializa desarrollando las siguientes actividades, de manera secuencial:

1. **Realización de una reunión inicial:** la lleva a cabo el auditor con los responsables de los sectores involucrados, a efectos de informar y conocer respectivamente, el alcance y objeto de la auditoría.
2. **Relevamiento de evidencias y registro de observaciones:** el mismo se inicia una vez concluida la reunión inicial. El objetivo es verificar la conformidad de las actividades auditadas con respecto a los requisitos especificados por el auditor. Para una eficaz elaboración del informe de auditoría, resulta una buena práctica que los auditores registren todas las evidencias relevadas, las observaciones realizadas durante la auditoría, quienes fueron entrevistados y la función que desempeñan.

El Auditor registra así las conclusiones parciales que pueden estar acordadas con el auditado. Esta técnica permite ganar tiempo durante la presentación de los resultados preliminares de la auditoría.

3. Al finalizar la auditoría obtener las evidencias que se indican:

- Qué actividades se cumplen conforme a requisitos.
 - Qué actividades no se cumplen.
- Durante esta fase de la auditoría se utilizan, según el criterio del auditor, distintas formas para relevar estas evidencias, a saber:
- Análisis de la documentación.
 - Entrevistas con los auditados.
 - Análisis del flujo de aplicación de un determinado proceso.
 - Análisis de los registros, etc.

4. **Reunión final:** es la actividad mediante la cual el auditor presenta verbalmente a los auditados, el informe preliminar con los resultados obtenidos.

5. **Informe final:** el auditor redacta el informe final de la auditoría, tomando en consideración todas las anotaciones realizadas durante el desarrollo de la misma. Dicho informe contiene todas las conclusiones y los acuerdos alcanzados con el auditado, en el informe preliminar.

En el informe final es importante que incluyamos las observaciones, no conformidades y fortalezas que encontremos a lo largo de todas las actividades evaluadas. En la Figura 20 se expone un modelo de informe de auditoría.

Estrategia organizacional

Tabla 22.*Modelo de informe de auditoría interna*

INFORME DE AUDITORIA INTERNA		
	Emisor:	Documento: Informe
SISTEMA DE GESTION	Fecha de informe:	Páginas: 1 de 1
Informe de auditoría interna del proceso/actividad:		
INFORME DE AUDITORIA		
OBJETIVO:		
OBSERVACIONES:		
DOCUMENTO DE REFERENCIA:		
COMENTARIOS GENERALES:		
INFORME DE AUDITORIA		
FORTALEZAS:		
OBSERVACIONES:		
RECOMENDACIONES:		
OPORTUNIDADES DE MEJORA:		
CONCLUSION:		
OTROS COMENTARIOS:		
Concepto	Firma	Aclaración
Auditor		
Responsable de proceso auditado		

Estrategia organizacional

Presentado el informe, el auditor, junto con los responsables de subsanar las no conformidades deben diseñar los planes de acción correctiva, los cuales, a los efectos de este modelo es necesario estén transcritos en los formularios de ciclo de acción predictiva, preventiva y correctiva dinámico (detallados en el capítulo 9). El responsable de llevar a cabo la corrección de la desviación debe realizar el seguimiento de la misma y el auditor, por su parte, verificar concluida la fecha compromiso para resolverla, que se haya levantado.

Los informes de auditoría forman parte del acta de reuniones de seguimiento.

9.

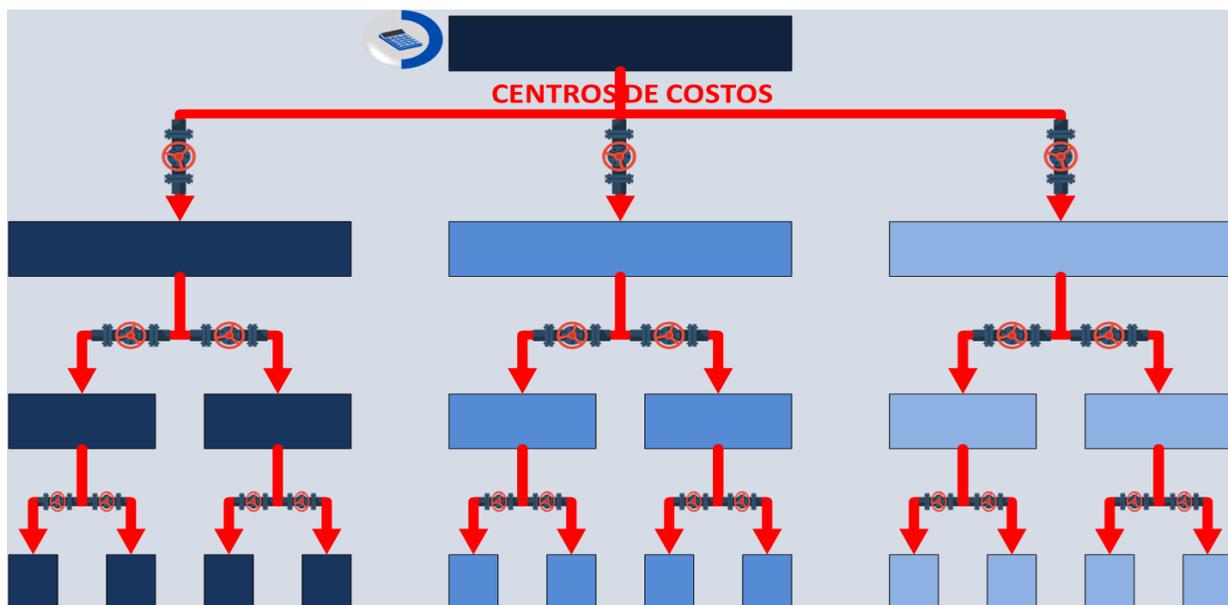
ESTRATEGIA TÁCTICA

Este ámbito del modelo de Planeamiento Estratégico de Campos de Fuerza Armonizados, es el que denomino de adaptación ligera dado que es aquí donde, a través de la acción, se generan los resultados que van a compararse con la realidad.

Como hemos apreciado en la sección de estrategia operacional, cuando se traza un organigrama, visualmente observamos que la organización se va ramificando y ensanchándose en la medida que se desciende en la gráfica. Cada una de las ramas que, por ejemplo, en una empresa grande comienza con la gerencia general, de donde se desprenden las direcciones, de las que dependen gerencias y, a su vez, de estas se desprenden jefaturas que tendrán a cargo analistas, empleados administrativos u operarios, según corresponda. A esta forma de ver el organigrama de arriba y hacia abajo, se la denomina “visión por centro de costos” dado que a cada rama se le asigna un presupuesto determinado para que pueda cubrir sus gastos de operación (Figura 60).

Figura 60.

Organigrama ramificado con visión vertical, por centro de costos (seguir línea roja)



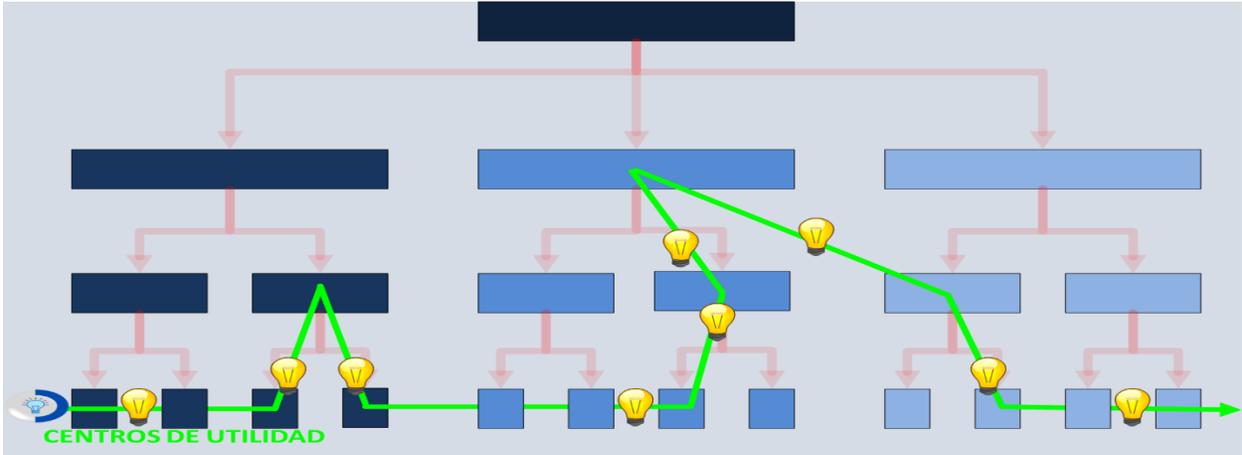
Esta asignación, que comprende los sueldos y las cargas patronales y sociales, los gastos propios (sueldos temporales, gastos de librería, viáticos, librería, mantenimiento de software y hardware, etc.) del departamento y los gastos asignados (gastos de electricidad, de gas, de internet, que generalmente se determinan por base de distribución etc.), puede ajustarse en más o en menos en función de los objetivos y estrategias que se le asignen. Es precisamente en la etapa operacional cuando además de asumir un nivel de gastos determinado, los distintos niveles funcionales tienen que interrelacionarse con otros centros de costos para cumplir con las metas establecidas. Cuando este vínculo se da, los centros de costos son desafiados por la horizontalidad que demanda la articulación de los distintos

Estrategia organizacional

procedimientos balanceados existentes. Esta relación horizontal da origen a la visión de “centros de utilidad” (Figura 112).

Figura 61.

Organigrama ramificado con visión vertical, por centro de costos (seguir línea verde)

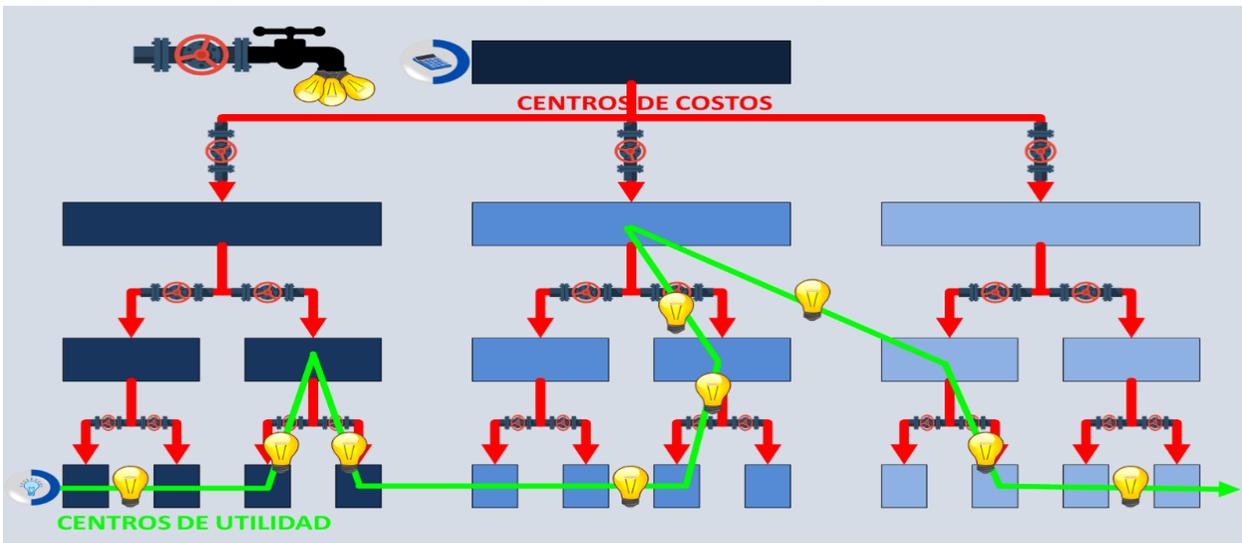


Los centros de utilidad activan la utilización de recursos y factor humano para que articulen los distintos procesos del negocio, tales como los de dirección (planeamiento estratégico, planeamiento integral, desarrollo e introducción de nuevos productos, gestión de la calidad, etc.), los de realización (compras, manufactura y ventas) y los de apoyo (compuestos por los que integran los procesos de recursos humanos, administración y finanzas, mantenimiento, etc.) para cumplir las estrategias y, por defecto, los objetivos.

La correcta armonía en la gestión de la organización como centros de costos y de utilidad es la clave para su éxito. Allí es donde está el verdadero desafío (ver Figura 62).

Figura 61.

Organigrama ramificado con visión vertical, por centro de costos (seguir línea verde)



Estrategia organizacional

Es de destacar que, en el campo de la estrategia táctica, el tiempo adquiere una dimensión dividida en tres aspectos fundamentales que determinarán el éxito o el fracaso de las estrategias planteadas a nivel operacional.

Estos son:

- *El ritmo*: que es el flujo de movimiento controlado o medido, generalmente producido por una ordenación de elementos diferentes. Existe ritmo en las infinitas actividades que gobiernan la existencia de todo ser vivo. El ritmo se define como la organización en el tiempo de pulsos, acciones y acentos que perciben los demás en una estructura determinada.
- *La duración*: es el tiempo que transcurre entre el principio y el fin de algo. Se refiere al tiempo de mantenimiento de una posición o postura.
- *La oportunidad*: este concepto hace referencia a lo conveniente de un contexto y a la confluencia de un espacio y un periodo temporal apropiada para obtener un provecho o cumplir un objetivo.

La conjunción de todas estas variables estratégicas, se transforman en movimiento que se denomina “maniobra”, la cual va a verse afectada por la que desplieguen nuestros competidores, más allá de los cambios que produzca el entorno y las fricciones que pudieran no haber sido previstas o incorrectamente analizadas.

Tratamiento de desviaciones los ciclos de acción predictiva, preventiva y correctiva dinámicos (CACD)

Los efectos no deseados deben ser tratados durante el movimiento, buscando ser, dentro de lo posible, efectivos para resolver los problemas que se planteen y luego eficientes para evitar que se repitan.

En este sentido cada vez que un requisito no se cumple, con el ánimo de incorporar conceptos que hacen a los sistemas de gestión de la calidad, tendremos ser tratados como una no conformidad.

“No importa que te equivoques, lo importante es que puedas aprender de tus errores”

Las no conformidades pueden surgir de las siguientes fuentes:

- Reclamos de Clientes.
- Procedimientos obsoletos.
- Productos o servicios con fallas.
- Informes de Auditorías (tema desarrollado más adelante).
- Resoluciones de la organización.
- Procesos de negocios insuficientes.
- La diferencia entre el máximo valor esperado y el que verdaderamente arroja un indicador de desempeño.
- Oportunidades de mejora que se inician cuando una persona manifiesta una sugerencia para mejorar una situación que se encuentra funcionando bien, pero que se pretende optimizar

Una vez que se detecta el efecto no deseado, deben involucrarse los sectores que sean capaces de resolverlo y tratar el tema de manera sistemática, a los efectos que se detecte la causa raíz que lo genera y neutralizarla o erradicarla.

Estrategia organizacional

A continuación, exhibo un modelo sencillo que se ha desarrollado e implementado con éxito en organizaciones que certificaron ISO 9001 en sus distintas versiones y que cuadra perfectamente para este modelo que busca la mejora continua.

Formulario de acción predictiva, preventiva o correctiva dinámico (CACD)

Encabezado:

FORMULARIO DE ACCIÓN PREDICTIVA, PREVENTIVA O CORRECTIVA DINÁMICO

TIPO DE ACCIÓN:

FECHA:

EFECTO NO DESEADO:

PROCEDIMIENTO AFECTADO:

Fecha: Día, mes y año en el que se procede a la confección del formulario.

Tipo de acción: Preventiva, si el efecto no deseado no se manifestó y ha sido detectado, correctiva, si corresponde a desviaciones ya manifestadas, o predictivas, si son detectadas en durante el diseño del plan estratégico.

Efecto no deseado: es la posibilidad de mejora detectada, la cual debe ser definida breve y claramente.

Procedimiento afectado: Señalar el indicador y nombre del procedimiento que se ve afectado por la acción que origina el formulario.

Sección de análisis de causa raíz y acciones:

CAUSA

ESTRATEGIA:

RECURSOS:

HERRAMIENTA:

FACTOR HUMANO:

PROCESOS:

OTRA/S CAUSAS:

ACCIÓN TOMADA DE FORMA INMEDIATA:

ACCIÓN TOMADA A LARGO PLAZO PARA EVITAR QUE EL EFECTO NO DESEADO SE REPITA:

Estrategia organizacional

Causa: En esta sección del formulario debe señalarse la causa por la cual se genera el efecto no deseado. En este punto puede presentarse más de una y se configuran como “la causa raíz” del problema.

En este formulario. Las causas pueden ser estratégicas, de recursos, de herramientas, de factor humano, de procesos u otras (si no la encontró en las otras o necesita ampliar la señalada).

A continuación, se despliegan las posibles causas que componen cada título a saber:

Estratégicas:

- Falta de orientación.
- Alteración en la probabilidad analizada.
- Alteración en el impacto analizado.
- Fuera de los objetivos o estrategias planificados.

Recursos:

- Falta de inversión.
- Falta de mantenimiento.
- Roturas.
- Inadecuados.
- Insuficientes.
- Obsoletos.

Herramienta:

- Falla en comunicaciones.
- Falla en el software.
- Falla en fuente de energía de base.
- Falla en fuente de energía alternativa.
- Falla en Wifi.
- Falla en telefonía.

Factor Humano:

- Falta de formación.
- Falta de comunicación.
- Falta de compromiso.
- Licencia.
- Desmotivación.

Procesos:

- Falta de procedimientos.
- Procedimientos desactualizados.
- Falta de planificación.
- Falta de coordinación.
- Falta de documentación.
- Falta de checklist.
- Pérdidas de documentación.
- Falta de requisitos y/o estándares.
- Fricción con clientes.
- Fricción con proveedores.

Estrategia organizacional

Acción tomada en forma inmediata: Son las actividades o medidas adoptadas para solucionar el efecto no deseado en el momento del suceso del mismo.

Acción tomada a largo plazo: Son las actividades o medidas adoptadas para evitar que la desviación se manifieste nuevamente. Si esta acción provoca un cambio en el proceso, debe realizarse en forma inmediata la actualización del procedimiento afectado.

Sección de tipo de solución y de análisis de riesgo:

The screenshot shows a form with the following elements:

- A dropdown menu labeled "AMERITA" with a red arrow icon pointing to it.
- A "Notas" button with a speech bubble icon.
- A large text area with the prompt "Desarrolle la acción que amerita realizar:".
- Two signature fields labeled "Firma de quien origina el CACD" and "Firma de quien cierra el CACD".
- A "Fecha cierre:" field.
- A risk analysis section titled "ANÁLISIS DE RIESGO" with a red hand icon. It contains two dropdown menus for "Probabilidad:" and "Impacto:". Below these is the text "Para completar entre quien origina, y el responsable del cierre del CACD".

Amerita: como consecuencia de la acción tomada a largo plazo, puede surgir la necesidad, que debe ser indicada, de:

- Iniciar un nuevo proyecto.
- Considerar como un nuevo requisito (en cuyo caso debe evaluarse el cambio del procedimiento).
- Actualizar el procedimiento.
- Definir un nuevo proceso.
- Introducir métrica.
- Incorporar en el programa de auditoría.
- Asignar recursos.
- Asignar factor humano.
- Asignar tecnología.
- Introducir en plan de formación.
- Modificar entrenamiento.
- Otra.

Desarrolle la acción que amerita realizar: Este campo está habilitado para describir detalladamente cada una de las actividades que deben desarrollarse en función de la decisión desplegada en el punto AMERITA.

Estrategia organizacional

Análisis de riesgo: en este cuadro la persona que cierra el ciclo debe realizar un análisis y definir si existe “Probabilidad de reincidencia” e “Impacto”. Los niveles asignados para evaluar estos conceptos son: Nulo (N), Bajo (B), Medio (M) o Alto (A).

Datos referidos a la apertura: Cuadro en donde se refleja la fecha en que se realiza la apertura de la corrección y firma del responsable de implementar la acción correctiva.

Datos referidos al cierre: En este, debe indicarse la fecha en que se cierra el formulario de acción correctiva (una vez probada la mejora) y firma del responsable de la alta gerencia.

Estos formularios, tanto los no resueltos como los cumplimentados deben ser archivados y controlados por un responsable, con una frecuencia mensual y los avances comunicados en la reunión del comité ejecutivo mensual. Ambos status deben ser archivados en carpetas separadas (físicas o electrónicas).

Resolución de problemas

Ya que nos hemos referido al tratamiento de efectos no deseados, es momento de describir la manera en que podemos resolver este tipo de eventos, cuando debemos tratarlos de manera comunitaria.

Para que todos opinen y las soluciones sean democráticas, ninguna idea sea descarte y la que se implemente debe emerger de un proceso de votación. Para resolver estos verdaderos desafíos, este modelo funciona muy bien con cualquiera de los siguientes dos métodos:

- La técnica de los campos de fuerza.
- La técnica de los cinco por qué.

Técnica de los campos de fuerza

Esta consiste en indicar en un gráfico (Figura 62) el problema que requiere ser tratado y resuelto, y permitir que aquellos que configuran el equipo que lo resolverá, se expresen a través de soluciones individuales, buscando erradicar la causa raíz que provoca el efecto no deseado. Es condición indispensable que ninguna idea sea descartada.

 “Ojo con los prejuicios y los conflictos personales preexistentes”. 

Luego, mediante el proceso democrático de la votación, los convocados votan las soluciones propuestas en función de la complejidad que presentan para el cambio y la efectividad que aportan, siguiendo la siguiente escala:

Cambio:

- Difícil: 1 punto.
- Medio: 2 puntos.
- Fácil: 3 puntos.

Efectividad:

- Nula: 1 punto.
- Regular: 2 puntos.
- Alta: 3 puntos.

Estrategia organizacional

Acto seguido, se procede, en cada caso, a sumar la totalidad de los puntos de cada parámetro y se lo divide por la cantidad de participantes para tener la calificación promedio (redondeada).

Terminado el proceso y determinada la mayor puntuación máxima posible, próxima a 6 (3+3), se selecciona/n esa/s opción/es.

Por ejemplo:

Si el problema detectado es la falta de luz, y las propuestas con las puntuaciones votadas son:

Pagar la factura vencida del servicio: CAMBIO: 3 (Fácil) + Efectividad 3 (Alta) = 6

Comprar un generador: Cambio: 1 (Difícil) + Efectividad 2 (media) = 3

Comprar velas: Cambio: 1 (Difícil) + Efectividad 1 (nula) = 2

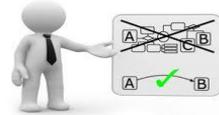
La selección será la primera.

Para esta práctica, se utiliza el siguiente formato:

Figura 62.
Formulario de análisis de campos de fuerza



ANÁLISIS DE CAMPOS DE FUERZA



PROCESO:	
ACTIVIDAD AFECTADA:	
¿CUÁNTAS PERSONAS PARTICIPAN?	3

Solución 1:

	El Cambio es	La efectividad es
TOTAL		
0,00	0,00	0,00
¿CUANTOS VOTARON?		
VALOR	CANTIDAD DE VOTOS	CANTIDAD DE VOTOS
1		
2		
3		

Solución 2:

	El Cambio es	La efectividad es
TOTAL		
0,00	0,00	0,00
¿CUANTOS VOTARON?		
VALOR	CANTIDAD DE VOTOS	CANTIDAD DE VOTOS
1		
2		
3		

ECTO NO DESEADO:

Solución 3:

	El Cambio es	La efectividad es
TOTAL		
0,00	0,00	0,00
¿CUANTOS VOTARON?		
VALOR	CANTIDAD DE VOTOS	CANTIDAD DE VOTOS
1		
2		
3		

Solución 4:

	El Cambio es	La efectividad es
TOTAL		
0,00	0,00	0,00
¿CUANTOS VOTARON?		
VALOR	CANTIDAD DE VOTOS	CANTIDAD DE VOTOS
1		
2		
3		

El Cambio es

- 1. Difícil
- 2. Medio.
- 3. Fácil.

La efectividad es

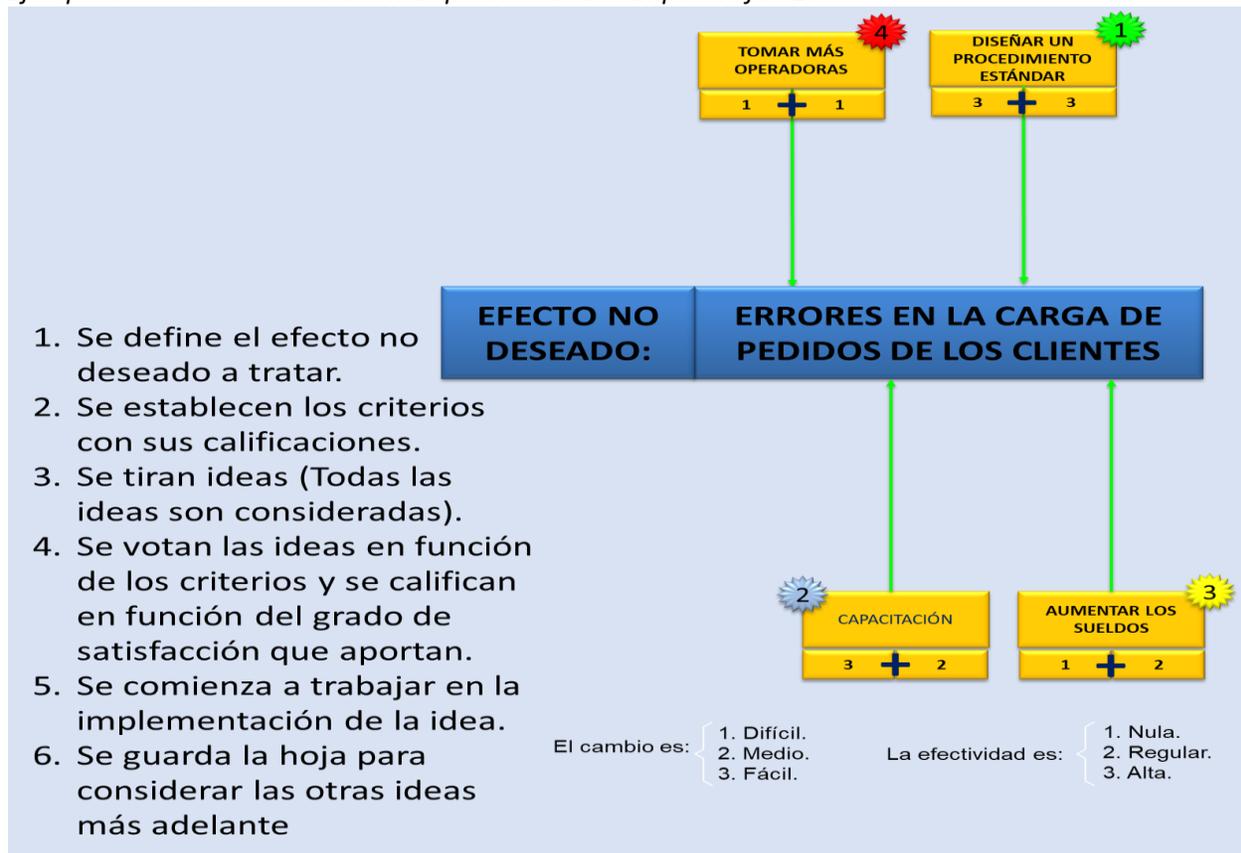
- 1. Nula
- 2. Regular
- 3. Alta

Estrategia organizacional

En la Figura 63 se resume el método a través de un simple ejemplo:

Figura 63.

Ejemplo del modelo de resolución de problemas de campos de fuerza



Técnica de los cinco por qué

Los “Cinco Por Qué” es una técnica sistemática de preguntas utilizada durante la fase de análisis de problemas, para buscar las posibles causas principales que los despertaron.

Durante esta fase, los miembros del equipo pueden sentir que tienen suficientes respuestas a sus preguntas. Esta situación podría interferir en identificar las causas principales más probables del problema, por lo cual el equipo fallaría en el análisis debido a que no ha buscado con suficiente profundidad.

Esta técnica, para que resulte eficiente, requiere que los participantes pregunten “por qué”, al menos cinco veces o trabajen a través de cinco niveles de detalle. Lo simple de esta metodología es que una vez que sea difícil para el equipo responder al “Por Qué”, la causa raíz más probable habrá sido identificada.

Los pasos para utilizar la técnica son los siguientes:

Realizar una sesión de Lluvia de Ideas para identificar causas probables.

Estrategia organizacional

Una vez que las causas probables hayan sido identificadas, empezar a preguntar “¿Por qué es así?” o “¿Por qué está pasando esto?”.

Continuar preguntando Por Qué al menos cinco veces. Esto reta al equipo a buscar a fondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”.

Habrà ocasiones en la que se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando por qué para poder obtener las causas principales.

Durante este tiempo se debe tener cuidado de NO empezar a preguntar “Quién”. Se debe recordar que el equipo está interesado en el proceso y no en las personas involucradas.

Se debe tener en cuenta que esta técnica se utiliza mejor en equipos pequeños (4 a 8 personas). El facilitador deberá conocer la dinámica del equipo y las relaciones entre sus miembros. Durante los cinco por qué, cabe la posibilidad de que muchas preguntas “estufen” a alguno de los miembros del equipo.

Veamos los 5 ¿Por qué? En acción (ver Figura 64).

Figura 64.

Ejemplo del método de los 5 ¿Por qué? En acción.



Estrategia organizacional

El método expuesto es el mismo que usábamos cuando niños, a la temprana edad promedio de tres y comenzábamos a descubrir el mundo y a preguntar a nuestros mayores sobre el origen de las cosas.

Es que, de eso se trata: buscar en la simpleza de lo conocido, el método de solución a los problemas. De hecho, de grandes, seguimos resolviéndolos como cuando éramos niños; lo que cambiaron fueron las palabras calzadas en cada instancia, quizá, en una suerte de mostrarnos que hemos madurado.

En la figura 65 podemos apreciar dicha secuencia:

Figura 65.

Secuencia de solución de problemas (versión peque y grandulón)



Como mencionara anteriormente, los resultados deben poder medirse, para lo cual, los datos que resulten de la resolución de problemas deben ser expuestos, ya sea como indicadores, procedimientos o pruebas de validación.

Completando los estados elaborados en el ámbito de la estrategia operacional

Producido el despliegue de personas y recursos, y maniobrado lo suficiente como para obtener resultados, llegó la hora de ingresar los datos obtenidos para generar información útil para la toma de decisiones.

En primer lugar, deben alimentarse los indicadores que se hayan decidido incorporar para medir el desempeño de determinadas variables (y cuyos ejemplos hemos expuesto anteriormente).

Luego, procederemos a ingresar en la cédula de análisis de riesgo de las estrategias (expuestas previamente vacías como Figura 57 y 57 continuación), las tareas realizadas, las que quedan por realizar y el grado de avance obtenido (ver la Figura 66 y 66 continuación).

Estrategia organizacional

Figura 66.

Cédula de análisis de riesgo de las estrategias con carga de resultados

CÓD.	OBJETIVO	Fecha cierre	Cód. Est.	ESTRATEGIA	POSIBLES EFECTOS/NO DESEADO/S	RIESGO			ACTIVIDADES		GRADO DE AVANCE			RESPONSABLE ESTRATÉGICO	FECHA DE CIERRE	DÍAS HASTA EL CIERRE
						P	I	N	REALIZADAS	PENDIENTES	Objetivo	Actual	Desvio			
A 1	Incrementar las ganancias un 20% anual	12/12/2028	A.1.1	Clientes nivel medio: incrementar límites de crédito en pesos y en cantidad de clientes.	Corte en la cadena de pagos por falta de financiación.	1	3	2	En aquellos clientes considerados críticos se les solicitó garantías adicionales para incrementar las líneas.	Sobre 500 clientes con solicitud de garantías, resta presentar 435 garantías.	3	1	-2	R	mar-26	746
			A.1.2	Alianza estratégica con proveedores: reducir la cantidad de proveedores.	Falta de interés de los proveedores.	1	3	2	Se ha definido el manual de alianza estratégica con proveedores.	Diseño del nuevo procedimiento. Armar pareto. Armar planes de compra. Armas reunión con prov.	3	1	-2	R	dic-28	1752
B 2	Incorporar personal de ventas - 10 personas - en los próximos 10 meses	10/10/2024	B.2.1	Proceso interno: emitir los formulario de solicitud de personal.	Emisión del formulario sin considerar el lead time del proceso de selección de personal.	1	2	2	Se ha elevado el formulario de solicitud de personal.	Reunión entre RR.HH. Y Comercial para definir ajuste de perfil. Proceso de selección, inducción e incorporación.	3	1	-2	R	may-24	86
			B.2.2	Objetivo C. contratar agencia de selección de personal para el interior.	Falta de agencias en las zonas de búsqueda.	1	1	1	Se ha detectado una agencia con una amplia cartera de clientes y experiencia probada.	Lineamientos de la campaña. Pagar adelantado. Labrar el contrato y el A.N.L. Armar Ganitt.	3	1	-2	R-H	may-24	79
			B.2.3	Objetivo C. definir programa de inducción en B.A. (viáticos, alojamiento y traslados).	No contar con la persona encargada de esta tarea por cambio de trabajo.	1	1	1	Se diseñó el programa de inducción de B.A.	Falta validación.	3	3	0	E	jun-24	122
			B.2.4	Incorporar al personal conforme con el tiempo estipulado en el formulario de solicitud de personal.	Extensión en el lead time del proceso de selección.	1	2	2		Iniciar actividades de selección y proceso de incorporación.	3	0	-3	R	oct-24	228

Estrategia organizacional

Figura 66. (continuación)

Cód.	Objetivo	Fecha cierre	Cód. Est.	Estrategia	Posible/s efecto/s no deseado/s	Riesgo			Actividades		Grado de Avance			Deficit (E-F-P)	Responsable Estratégico	Fecha de Cierre		Días hasta el cierre
						P	I	N	Realizadas	Pendientes	Objetivo	Actual	Desvío			DOM/AA	DD/MM/AA	
3	Expandir la zona geográfica en 3 provincias en los próximos 3 años	06/12/2026	C.3.1	País: analizar potencial por provincias periféricas.	Falta de herramientas o metodología para el análisis.	2	3	3	Consiguió una herramienta de I.A (Intel. Artificial) que permite obtener datos de	Definir provincias. Analizar datos demográficos.	3	1	👉 -2	F	Juán Alcaráz - Ana P., Rubén J.	jul-25	496	
				C.3.2	Cientes: segmentar por tipo de prospectos.	Falta de herramientas o metodología para el análisis.	2	3	3	Comenzar a segmentar clientes una vez cumplido el paso C.3.1.	Comenzar a segmentar clientes una vez cumplido el paso C.3.1.	3	0	👇 -3	E	Juán Alcaráz - Rubén J., Ariel Z.	oct-25	593
				C.3.3	Cientes: definir campaña de comunicación, publicidad y lanzamiento de productos	Falta de agencia con experiencia en las zonas objetivo	1	3	2	Comenzar a segmentar clientes una vez cumplido el paso C.3.1. y C.3.2.	Comenzar a segmentar clientes una vez cumplido el paso C.3.1. y C.3.2.	3	0	👇 -3	E	Juán Alcaráz	dic-26	1015
D 4	Recuperar \$10.000.000 de capital de trabajo en 1 año	12/12/2024	D.4.1	Impuestos nacionales: aplicar los impuestos al débito/crédito a los anticipos de otros impuestos y pago de responsabilidad patronal.	Olvido y falta de información confiable para tomar los saldos de impuestos para el pago de adelantos.	1	3	2	Se realizó un estudio sobre el impuesto a los débitos y créditos bancarios.	Determinar su aplicación para el pago de anticipo a las ganancias y form. 931.	3	2	👉 -1	H	Juana Tedesco	dic-24	291	
				E.5.1	Cientes: Revisar la política de precios.	No contar con personal idoneo para realizar el análisis y propuesta de precios.	1	2	2	Se revisaron las políticas de precios.	Analizar y diseñar tres listas de precios: una para grandes clientes, una salón de ventas y otra para reparto.	4	2	👉 -2	P	Juán Alcaráz - Ana P.	dic-25	674
E 5	Incrementar la participación en el mercado en un 15% en 2 años	30/12/2025	E.5.2	Cientes: Campaña publicitaria.	No contar con presupuesto para la realización de la campaña.	2	3	3	Se detectó y selecciono a la agencia de publicidad y se le solicitó presupuesto en función del brief de publicidad.	Analizar la oferta, comparar con el presupuesto del depto. Y adjudicar.	4	1	👇 -3	P	Juan Alcaráz	dic-25	650	
				RIESGO EJECUCIÓN ESTRATEGIAS CORTO ALCANCE: 1 2 2											 CUMPLIDO %: 34,2%			

0: No se está realizando una actividad que es requerida. // 1: El personal, los procesos y las herramientas no se encuentran en el nivel mínimo prescrito. // 2: Se cuenta con la mayoría de los procesos y las herramientas pero no se las está utilizando en su totalidad. // 3: Logro del más alto nivel de resultados esperados en la realización de esta actividad.

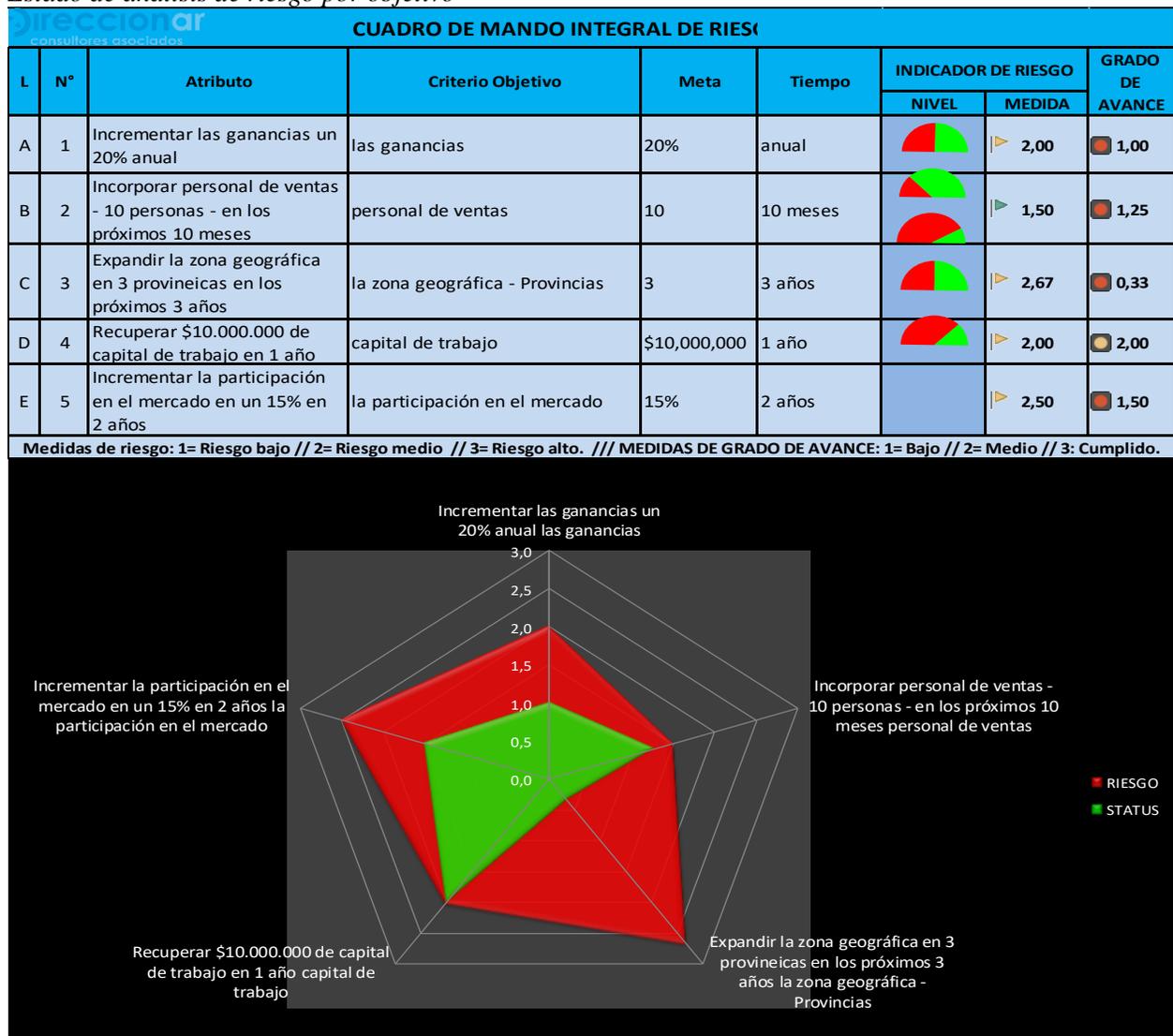
Estrategia organizacional

La calificación imputable a la columna de grado de avance implica lo siguiente:

- **0 (cero):** No se está realizando una actividad que sea requerida.
- **1 (uno):** El personal, los procesos y las herramientas no se encuentran en el nivel mínimo prescripto.
- **2 (dos):** Se cuenta con la mayoría de los procesos y las herramientas, pero no se las está utilizando en su totalidad.
- **3 (tres):** Logro del más alto nivel de resultados esperados en la realización de esta actividad.

Luego, ponderamos el valor de las estrategias que comprenden a un mismo objetivo y procedemos a colocar el puntaje resultante en el cuadro de nivel de avance según lo expuesto oportunamente a nivel de la estrategia operacional, en la figura 58 y que ahora completamos y exponemos en la Figura 67.

Figura 67.
Estado de análisis de riesgo por objetivo



Estrategia organizacional

Todos estos evaluadores de la gestión (el programa de ciclos de acción predictiva, preventiva y correctiva dinámicos, los informes de auditoría, las herramientas de resolución de problemas, los indicadores y el tablero de evolución y análisis de riesgo estratégico y resumen por objetivo), deben incorporarse dentro del esquema de reuniones, como parte integrante de las actas de reuniones.

Secuencia para articular adecuadamente las actas de reunión

Llegó el momento de darle vida a las actas de reunión que fueran modelizadas en la estrategia operacional.

Dentro de los cinco días hábiles posteriores al cierre de cada mes, es necesario mantener las reuniones descritas en la fase de la estrategia anterior, para los distintos niveles: el táctico, el operacional y el político, en ese orden.

Esta secuencia es imprescindible, ya que el ámbito táctico, es donde se generan los resultados y se evalúan. En la reunión, las novedades se dejan asentadas en el acta de reuniones tácticas. Estas anotaciones sirven de base para las reuniones operacionales, ambiente en dónde se evalúa el estado de cumplimiento de los objetivos y se define la continuidad sin novedad, la realización de cambios, la incorporación o baja de estrategias y objetivos. Los resultados de estos encuentros se asientan en el acta operacional que servirá luego como instrumento de soporte para la reunión de estrategia política. En este ambiente se debaten y se aprueban o no, las decisiones operacionales. En el ápice de la estrategia, también se labra un acta que se despliega como medio de comunicación para mantener informada al resto de la comunidad.

¿Pueden alterarse las estrategias y los objetivos planteados?

Todo plan estratégico debe ser concebido con el fin de promover la libertad de acción de las comunidades que lo atienden.

Es por ello que, si una o varias estrategias presentan una carga pesada a la hora de plantear la acción, aun cuando haya sido considerado en el análisis de riesgo, estas pueden ser modificadas, incorporarse nuevas para repartir la carga o, incluso, darla/s de baja.

Lo mismo ocurre con los objetivos cuando parte o todas las estrategias que lo componen, lo hacen inviable o agobiante.

Debemos partir de la base que cuando esto ocurre, responde a que hemos olvidado plantear en el ámbito de la estrategia operacional un objetivo que debería haberse tomado en cuenta, previo al determinado, con el ánimo de hacer fluir adecuadamente las acciones en la órbita táctica.

Para proceder a alterar este orden (incorporar, modificar o dar de baja estrategias y/u objetivos), debe completarse el formulario de cambios planteado para este modelo (Figura 68) con el fin que, una vez escalado y aprobado en el ámbito de las reuniones del ápice ejecutivo, pueda ser considerado e introducida la novedad en los estados correspondientes a la estrategia operacional.

Estrategia organizacional

Es de destacar que este tipo de evento, va a producir cambios en el programa de formación, va a alterar el cuerpo de los indicadores que se hayan definido y, posiblemente, el programa de auditorías de gestión.

Figura 68.

Formulario de cambios en el plan estratégico

Formulario de cambios en el plan estratégico

DEPARTAMENTO: _____

SOLICITANTE: _____ FECHA: _____

TIPO DE REQUERIMIENTO

ALTA

MODIFICACIÓN

BAJA

Marque dentro del recuadro, lo que corresponda

ESTRATEGIA	OBJETIVO QUE LA ORIGINÓ	CAUSA
PERSONAS INVOLUCRADAS	TIPO DE ESTRATEGIA	Fecha de cumplimiento
	<input type="checkbox"/> Cuantitativa <input type="checkbox"/> Cualitativa	

La baja o modificación de la estrategia: Afecta el objetivo
 No afecta al objetivo
 Anula el objetivo

Persona que requiere la alteración: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Aprobación alta gerencia: _____

Fecha: _____

Estrategia organizacional

Este formulario requiere, sean atendidos, los siguientes requisitos:

Sección del área solicitante:

- Departamento: área que solicita el alta, modificación o baja de la estrategia, que impactará luego en el objetivo o no.
- Solicitante: nombre y apellido del funcionario que solicita la acción decisoria.
- Fecha: es la que corresponde a la de confección del formulario.

Sección tipo de requerimiento:

- Alta, modificación o baja: en esta sección se señala el tipo de estado que se propone respecto de una estrategia determinada.

Sección identificatoria:

- Estrategia: es la que debe ser sometida a decisión respecto del tipo de requerimiento indicado.
- Objetivo: debe señalarse el que da origen a la estrategia a tratar.
- Causa: es el motivo que origina la alteración estratégica.
- Personas involucradas: son quienes estaban afectados a dar cumplimiento a la estrategia.
- Tipo de estrategia: debe indicarse si se trata de una de impacto cuantitativo o cualitativo.
- Fecha de cumplimiento: debe reflejarse la acordada en el plan estratégico.

Sección de estado del objetivo:

La baja o modificación de la estrategia:

- Afecta el objetivo: se indica si es alterado el objetivo.
- No afecta el objetivo: se tilda si el objetivo no recibe impacto alguno como consecuencia de la modificación o baja de la estrategia.
- Anula el objetivo: se registra si amerita dar de baja el objetivo por el peso que tenía la estrategia objeto del análisis, sobre los resultados esperados, brinde el objetivo.

Sección para responsables solicitantes:

- Firma: de la persona que figura como solicitante en el encabezado del formulario.
- Fecha: en que se firma el formulario.

Sección para responsables autorizantes:

- Aprobación alta gerencia: firma del funcionario que ocupa el ápice estratégico.
- Fecha: se indica la que corresponde al momento de la aprobación.

10.

EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS Y LOS ESTÁNDARES DE SERVICIO

Para analizar la forma en que las estrategias política, operacional y táctica son coherentes con lo que experimentan nuestros clientes a la hora de hacerse de nuestros productos y/o servicios, es necesario encarar un programa de encuestas internas y externas que nos permitan ajustar los procedimientos a las posibilidades de mejora que estos expresen a través de dichas herramientas.

Las encuestas internas

Tienen como objetivo revisar la medida en que los procedimientos agregan al producto y/o servicio que se ofrece en el mercado.

Para ello, es necesario analizar de qué manera se vinculan los distintos agentes que, por su función, se interrelacionan dentro de ellos.

Si se implementó la metodología de procedimientos balanceados, el grado de satisfacción se mide a nivel de cumplimiento de estándares de servicio brindados por el proveedor interno, al cliente interno que, previamente, tuvo que cumplir con determinados requisitos solicitados por su proveedor interno.

Esta relación basada en el cumplimiento previo de requisitos es la que nos permite diseñar, desarrollar e implementar ese servicio repetitivo, sistemático que, en la medida que va mejorando, adquiere el atributo de estándar de calidad.

El cliente interno, en esta metodología gráfica, es el que se encuentra a la izquierda del otro, si son de distintos sectores (columnas).

Claro está que los clientes externos, para el caso del procedimiento de ventas, deben ser evaluados en cuanto al cumplimiento de requisitos.

En el caso de los proveedores externos, también debemos evaluar el cumplimiento de los requisitos que les solicitamos.

Estos dos análisis son importantes, ya que luego son ellos los que van a hacer lo propio a la hora que realicemos las encuestas externas.

Vayamos a un ejemplo tomando como referencia el módulo 1 del procedimiento de compras normales que forma parte de los procedimientos exhibidos en este manual (sección de estrategia operacional):

En el módulo: (1) Solicitud de cotización y adjudicación, el primer sector que aparece en el margen superior izquierdo, es el requisitor y a la derecha encontramos al comprador; en este caso, quien evalúa el estándar de servicio es el primero (el requisitor).

En segunda instancia, y avanzando hacia la derecha, a la izquierda del proveedor, se ubica el comprador, para lo cual, el comprador debe evaluar el cumplimiento de los requisitos del proveedor (entregas en tiempo y forma de la oferta) y revisar, en caso de que existan desviaciones entre los requeridos a la fuente y los estándares recibidos, cuál es la causa raíz (para mejorar nuestras actividades y evitar que

Estrategia organizacional

estos se repitan). Debemos tener en cuenta que siempre que existan desviaciones, debe generarse un CACD.

Volviendo al método de encuesta interno, y al ejemplo de compras, los pasos que debemos considerar son los siguientes:

- Quiénes son los clientes y proveedores internos y externos en el módulo.
- Incorporar una serie de requisitos para evaluar; por ejemplo:
 - a) La información que recibe es clara y explícita.
 - b) La información que recibe es oportuna.
 - c) Sus consultas son evacuadas en tiempo y forma.
 - d) El nivel de atención de sus consultas es...
- Definir el nivel de valoración que queremos asignar para calificar cada estándar; por ejemplo:

1	Muy insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Satisfecho
4	Muy Satisfecho

- Organizar una reunión con los sectores involucrados y algunos proveedores estratégicos para calificar y generar el debate.
- Proceder a tabular y diagnosticar. Aquellos módulos y actividades con menor calificación obtenida, serán atendidos con prioridad en cuanto a la detección de soluciones a los efectos no deseados, generando los CACD que correspondan para mejorar la performance de la calificación obtenida.

Vayamos a lo que sería la encuesta, en la práctica, del módulo en cuestión:

En este caso, se realizó una reunión y se entregó a los participantes un formulario para que se ubiquen como sector y evaluaran al que se encuentra a la derecha del suyo. Este fue el resultado y las observaciones obtenidas:

Estrategia organizacional

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE INTERNO

Proceso (A):	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS NORMALES
Módulo I:	SOLICITUD DE COTIZACIÓN Y ADJUDICACIÓN

PREGUNTA	CLIENTE	PROVEEDOR
	Requisitor	Compras
1.- La información que recibe es clara y explícita		2
2.- La información que recibe es oportuna		3
3.- Sus consultas son evacuadas en tiempo y forma		2
4.- El nivel de atención de sus consultas es...		3
	Compras	Proveedores externos
		Al momento de pedir la cotización
1.- La información que recibe es clara y explícita		4
2.- La información que recibe es oportuna		4
3.- Sus consultas son evacuadas en tiempo y forma		4
4.- El nivel de atención de sus consultas es...		4
	Compras	Proveedores externos
		Al momento de recibir la oferta
1.- La información que recibe es clara y explícita		3
2.- La información que recibe es oportuna		3
3.- Sus consultas son evacuadas en tiempo y forma		4
4.- El nivel de atención de sus consultas es...		3

NOTA: en este caso el proveedor externo no evalúa a compras dado que éste es evaluado, como se indicó a través de otro método de encuesta

➡ ¿Quién evalúa a quién?

Ahora bien, vayamos a ver qué arroja la tabulación de este módulo:

PREGUNTA	CLIENTE	PROVEEDOR
	Requisitor	Compras
1.- La información que recibe es clara y explícita		2,0
2.- La información que recibe es oportuna		3,0
3.- Sus consultas son evacuadas en tiempo y forma		2,0
4.- El nivel de atención de sus consultas es...		3,0
	Compras	Proveedores exte
		Promedio
1.- La información que recibe es clara y explícita		4,0
2.- La información que recibe es oportuna		4,0
3.- Sus consultas son evacuadas en tiempo y forma		4,0
4.- El nivel de atención de sus consultas es...		4,0
	Compras	Proveedores exte
		Promedio
1.- La información que recibe es clara y explícita		3,0
2.- La información que recibe es oportuna		3,0
3.- Sus consultas son evacuadas en tiempo y forma		4,0
4.- El nivel de atención de sus consultas es...		3,0
Promedio del módulo	81,3%	

Mediante este método de tabulación podemos determinar que:

- a. Calificador del Requisitor a Compras: existe una gran oportunidad de mejora revisando los estándares de servicio que debería brindar compras a su requisitor (62,5%), lo que no implica que se genere el debate y resulte que tal desviación ocurre porque el requisitor

Estrategia organizacional

no cumple adecuadamente con los requisitos solicitados por compras (el proveedor interno). De eso se trata este modelo; de permitir en todo momento debatir y, de esa manera armonizar a través del empleo de la mejora continua en la relación entre las partes (requisito y estándar de servicio).

Esto es lo que hace distinta la relación cliente – proveedor interno: no siempre el cliente tiene la razón, o, al menos la tiene a medias.

- b. Calificador de Compras al proveedor (al momento de pedirle cotización): Compras, al calificar con la máxima puntuación al proveedor, indica que no hay que hacer nada hasta tanto no se reciba la encuesta que veremos a continuación.

No obstante ello, podemos notar algo que no resulta menor, si la relación anterior era deficitaria y ésta con el proveedor es perfecta, no cabe duda que compras hace un esfuerzo adicional para que el proveedor reciba los elementos que estamos evaluando, en tiempo y forma.

- c. Calificador de Compras al proveedor (al momento de recibir la oferta): en la última, compras, recibe con déficit de puntuación la oferta, para lo cual, al haber invitado a determinados proveedores a la reunión de conformación de la encuesta interna, es útil para resolver, a través de debates, esa asimetría.
Compras, una vez diagnosticada la encuesta de proveedor externo, mediante el método que se expondrá a continuación, debe focalizar sus esfuerzos en evaluar el diagnóstico que se obtenga de la externa con la calificación total que surge del módulo (81,3%) para detectar asimetrías no declaradas, o en la encuesta interna o en la externa, la que arroje menor calificación.

Encuesta externa escuchando la voz de las partes interesadas (el cliente y el proveedor)

En no pocas oportunidades gastamos tiempo y dinero realizando tareas de benchmarking, en lugar de poner nuestro foco en las necesidades del cliente, que muchas veces no tienen que ver con el desarrollo de un nuevo producto o la mejora de uno existente, sino con la calidad percibida por el mismo, en los momentos en que nos comunicamos con él o recibe algo de nosotros a lo largo de todo el proceso. Por ejemplo, en el proceso de ventas, solemos pensar que el cliente nos ve cuando recibe el producto (que encima, generalmente, lo entrega un tercero) y en realidad, a lo largo de todo este circuito, puede apreciar nuestro servicio cuando solicita la apertura de una cuenta, cuando le comunicamos que la cuenta ya está habilitada y se le informa la condición de venta y el límite de crédito, cuando se le toma el pedido, cuando tiene facturas vencidas o el límite de crédito excedido, cuando le llega la FC electrónica, cuando entregamos el producto y el remito, y al momento de efectivizar el pago.

Es por ello que en esta metodología se refuerza el concepto de encontrar estos momentos e identificarlos como *Actividades que generan valor... sí; estas actividades son las que tienen que ser reconocidas como tal en cada módulo de los procedimientos balanceados (GV)*.

Si no atendemos las desviaciones que se producen en estos dónde también puede apreciarnos, estaremos corriendo un alto riesgo de perder clientes.

Para que ello no ocurra, podemos revisar la eficiencia de nuestro procedimiento de ventas y de compras, encuestando a nuestros clientes o a nuestros proveedores, según corresponda, mediante un método direccionado con preguntas concretas enfocadas en esos “*momentos de verdad*”.

Estrategia organizacional

Una encuesta que reúne estas condiciones es utilizada en la gestión de programas de Total Quality Management y que se denomina “La voz del cliente” o “La casa de la calidad”. Este modelo podemos hallarlo en el libro La Función Despliegue de la Calidad.²²

Dada su versatilidad, lo utilizaremos para evaluar a los clientes y proveedores externos.

Este formato de encuesta fue concebido para lograr los siguientes objetivos:

- Conocer un enfoque que asegura que la Voz del Cliente y del proveedor está presente en la toma de decisiones, en las mediciones y en los procesos.
- Entender como una serie de mediciones puede vincular los procesos que intervienen en la provisión de productos y servicios con aquello que es importante para los clientes. De igual manera, cómo nuestros procesos impactan en el abastecimiento en tiempo y forma de nuestras necesidades de materias primas, insumos o bienes no productivos, por parte de nuestros proveedores.
- Entender el rol de la Voz del Cliente y del proveedor en el desarrollo de estrategias y planes de mejora.

Está probado, que, a lo largo de los años, este modelo, también llamado “La Casa de la Calidad” por el formato que tiene el calificador de estándares y requisitos del proceso, produce los siguientes efectos, si las propuestas de mejora son tenidas en cuenta:

- Productos y servicios de calidad y valor superiores.
- Satisfacción de los clientes.
- Percepción de los clientes de una calidad superior.
- Incremento de la facturación.
- Incremento de participación en el mercado.
- Clientes que recompran y nuevos clientes.
- Mayor rentabilidad.

Este modelo sigue la siguiente lógica gráfica, expuesta en la Figura 69:

Figura 69.

Lógica que persigue el modelo, aplicada a los clientes

²² González, M. (2000) QFD La Función Despliegue de la Calidad. Mc Graw Hill.

Estrategia organizacional



En donde, refiriéndonos solamente al cliente (dado que el modelo japonés fue desarrollado solo para éstos):

- Las necesidades son cosas que el cliente encuentra útiles, deseables o necesarias. Cuando las necesidades de los clientes son muy diferentes es conveniente efectuar una segmentación de los mismos.
- Las percepciones son las impresiones que el cliente tiene sobre la habilidad de los proveedores para satisfacer sus necesidades.
- Las expectativas son lo que el cliente espera con base en lo que los proveedores le dicen, prometen o incluyen en un contrato.
- La decisión de compra que se produce cuando la comparación entre las expectativas y las necesidades es satisfactoria.
- Los “Momentos de Verdad” son las oportunidades que el cliente tiene para formarse una opinión sobre un producto o servicio.

Por ejemplo:

- Cuando nos comunicamos con el cliente.
- Cuando quiere usar el producto o servicio.
- Cuando pide servicio técnico.
- Cuando le llega una factura del proveedor.
- La satisfacción / insatisfacción que es el resultado de la comparación entre las expectativas del cliente y sus experiencias con el proveedor.
- Los estándares de servicio que significa el nivel en que los productos / servicios deben operar para satisfacer las expectativas del cliente.

Estrategia organizacional

Los **estándares** reflejan las expectativas de los clientes y **no** nuestra actual aptitud para satisfacerlas

- Los requerimientos de los procesos son las necesidades que tienen los procesos para poder cumplir con los estándares de servicio en los Momentos de Verdad.
- La familia de medidas que está compuesta por el juego de métricas que cuantifica las relaciones entre las expectativas del cliente y los niveles de desempeño de los productos y servicios, y entre estos niveles de desempeño y la aptitud de los procesos clave. Las medidas son necesarias para tomar decisiones de negocio acertadas.

Cuando se aplica este formato, solemos confundir estándar con medida, para lo cual es oportuno definir cada uno.

¿Qué es un estándar?

Es el nivel en que los servicios deben operar para satisfacer las expectativas del cliente.

¿Qué es una medida?

La medida es el indicador que nos dice con qué frecuencia cumplimos con los estándares de servicio.

Por ejemplo:

Estándares	Medidas
El tiempo de resolución de problemas debe ser igual o menor a 3 días.	% de incidentes con tiempos de resolución iguales o menores a 3 días.
Atención de consultas por chat dentro de las 2 horas de recibida.	% de consultas por chat atendidas dentro de las 2 hs.

También resulta importante conceptualizar al requerimiento y a la medida sobre un requerimiento; allá vamos.

¿Qué es un requerimiento?

Es una necesidad que tiene el proceso para poder cumplir con los estándares de servicio en los momentos de verdad.

¿Qué es una medida sobre un requerimiento?

La medida sobre un requerimiento es la magnitud en números o porcentaje con el que cuenta un requerimiento para hacer frente a un proceso.

A continuación, se expone un ejemplo:

Estrategia organizacional

Requerimientos	Medidas
<p>Contar con cuatro kits de repuestos en cada unidad móvil.</p> <p>Llamar a la oficina después de cada instalación.</p>	<p>% de móviles que cuentan permanentemente con cuatro kits de repuestos.</p> <p>% de llamadas realizadas después de cada instalación.</p>

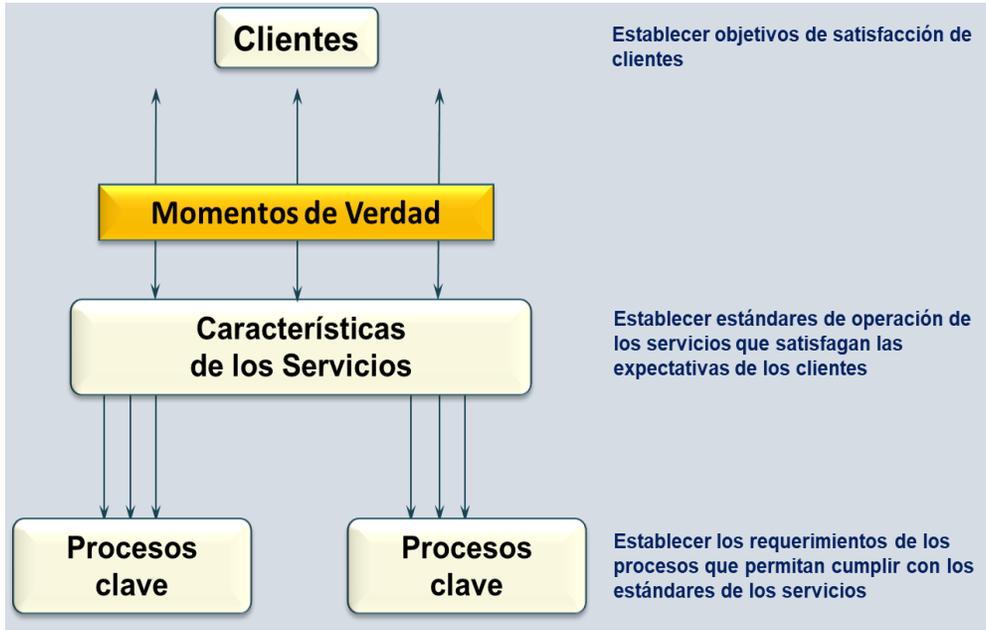
El modelo consta de cuatro pasos básicos, aunque fundamentales, los cuales requieren:

1. Entender las vinculaciones:



2. Cuantificar las vinculaciones:

Estrategia organizacional

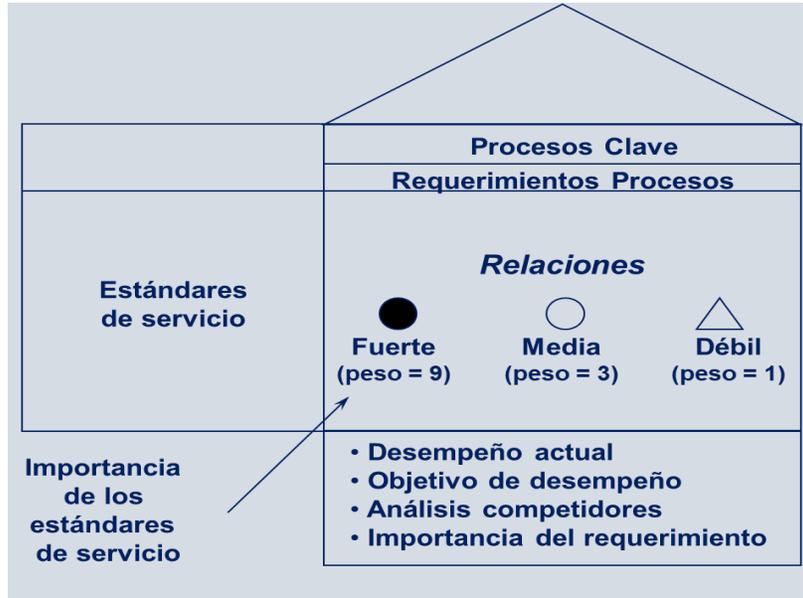


Conocidos estos dos puntos, es necesario aplicar un **“STOP”**, dado que amerita llevar a cabo la primera comparación entre: **Necesidades vs. Estándares**, para lo cual, al resultado que se obtenga de cada uno de los puntos de la encuesta, resulta una buena práctica, potenciar el resultado, multiplicándolo por uno, tres o nueve, según la importancia que le atribuyamos a cada necesidad.

	Momentos de Verdad		Percepciones del cliente
	Estándares de Servicio		
Necesidades del cliente	<p><i>Relaciones</i></p> <p>● Fuerte (peso = 9) ○ Media (peso = 3) △ Débil (peso = 1)</p>		
Importancia de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño actual • Objetivo de desempeño • Posición de los competidores • Importancia del estándar 		

De igual manera se procede para calificar a cada estándar que hayamos establecido para cubrir esas necesidades.

Estrategia organizacional



3. Medición

El paso siguiente consiste en medir la satisfacción del cliente, los estándares de servicio y los requerimientos del proceso.

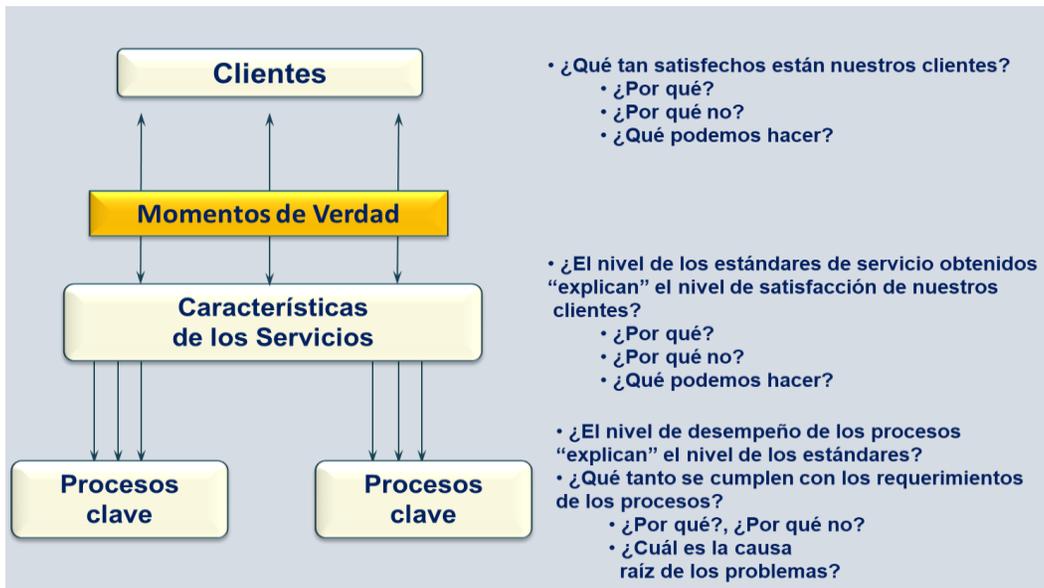


4. Validar las vinculaciones

Establecer qué tan satisfechos están nuestros clientes, conocer si el nivel de los estándares de servicio cuadra con el nivel de satisfacción de nuestros clientes y diagnosticar si el nivel de desempeño de los

Estrategia organizacional

procesos “explican” el nivel de los estándares y qué tanto se cumplen con los requerimientos de los procesos.



Veámoslo con un ejemplo.

SOLO DISPONIBLE EN EL LIBRO EDITADO POR EL INSTITUTO DE PUBLICACIONES NAVALES.

LA COORDINACIÓN

La coordinación es uno de los pilares de la administración que, si bien en occidente es más conocida, como “de dirección”, prefiero llamarla así dado que, para esta metodología, que está impregnada de la filosofía japonesa, la coordinación se hace presente tanto en la estrategia política, como la operacional y la táctica.

Resulta de gran utilidad que en todos los ambientes de la organización donde se lleven a cabo trabajos en equipo, que consecuentemente requerirán de determinada “coordinación”, podamos considerar introducir una herramienta que calza muy bien en la gestión grupal y es muy simple de implementar. Me refiero a la metodología Kanban. Un libro muy útil e integral (ya que no solo explica detalladamente la manera de implementar esta herramienta visual, sino que también incluye otras de despliegue ágil), es el que se titula: “Métodos Ágiles. Scrum, Kanban y Lean”²³.

Esta práctica no es ni más, ni menos que una técnica muy práctica de gestión de equipos desarrollada para Toyota por Taiichi Ohno allá por el año 1953. Forma parte de la filosofía Lean, ya que persigue la

²³ Lasa Gómez, C., Álvarez García, A., De Las Heras Del Dedo, R. (2017). *Métodos Ágiles. Scrum, Kanban y Lean*. Anaya Multimedia.

Estrategia organizacional

eliminación o reducción de desperdicios, la adaptación del cambio salvaguardando la integridad de las personas y la generación de valor en la cadena, entre otros.

Adentrándonos más en este concepto, Kanban significa “tarjeta visual” y sencillamente se trata de eso, de tarjetas que se colocan en una pizarra que previamente tuvimos que dividir con un marcador, yo prefiero, en cuatro columnas, con los siguientes encabezados, de izquierda a derecha (ver Tabla 23):

1. Planificadas.
2. Realizándose.
3. Validándose.
4. Cumplidas/implementadas.

Tabla 23.

Modelo Kanban: disposición de las columnas de estado.

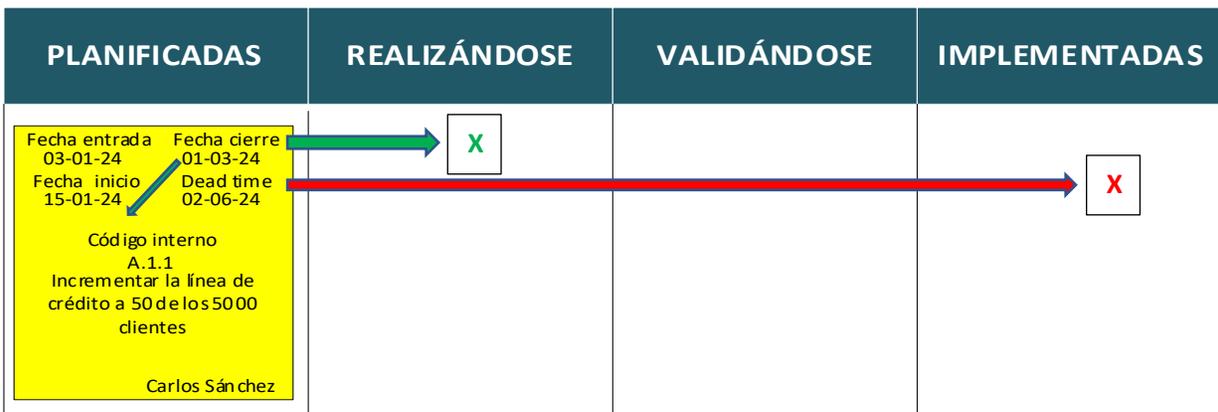
PLANIFICADAS	REALIZÁNDOSE	VALIDÁNDOSE	IMPLEMENTADAS

El método consiste en colocar tarjetas, que bien pueden realizarse con los famosos papeles que contienen pegamento amigable en un extremo, que irán migrando, conforme vayan avanzando en las distintas etapas de maduración. Cuando definimos y decidimos incorporar en el plan de trabajo una actividad, las colocamos en la columna “planificadas”, cuando iniciamos, conforme a la fecha comprometida la maniobra, pasamos la tarjeta a la columna “realizándose”, una vez terminada la actividad, la sometemos a validación y pruebas, para lo cual la colocamos en “validándose” (esta columna no forma parte del modelo original) y, una vez probada su eficiencia, la trasladamos a la última columna, la de “implementadas” (ver Tabla 24).

Tabla 24.

Estrategia organizacional

Modelo Kanban: Ejemplo de tarjeta y desplazamiento según las fechas indicadas.

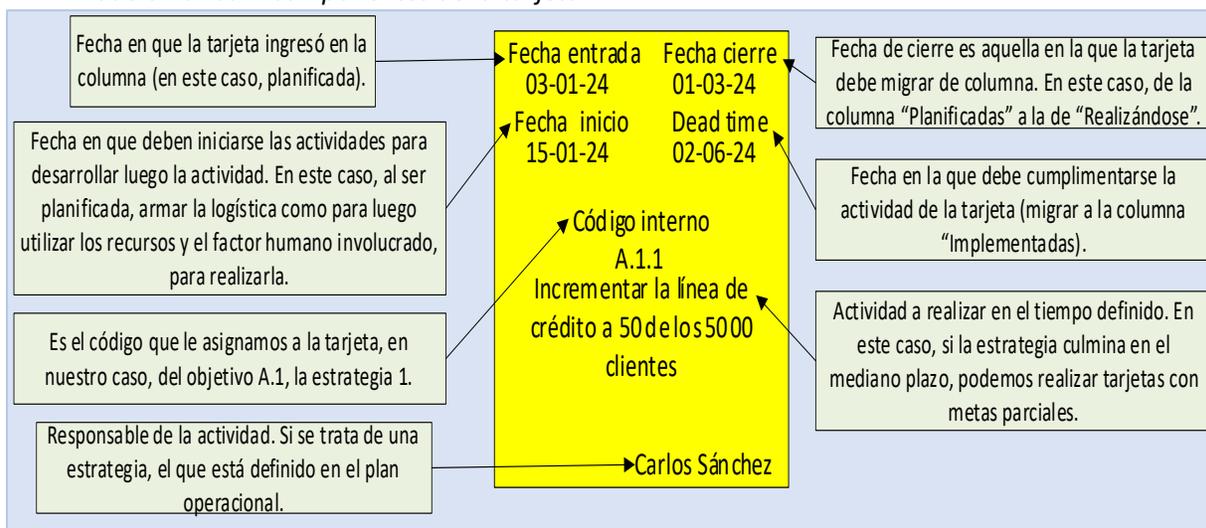


Contenido de la tarjeta:

Las tarjetas están compuestas por los siguientes elementos (ver Figura 69):

Figura 69

Modelo Kanban: componentes de la tarjeta.



Lo importante en estas tarjetas, según la utilización que le damos en nuestro sistema de coordinación del plan estratégico de campos de fuerza armonizados, es que cuando cambiamos de columna, por ejemplo en este caso de “Planificada” a “Realizándose”, la fecha de cierre que era la establecida para moverse de uno a otro estado, la coloquemos a continuación de la primera inicial (15-01-24), ya que en la columna de realizadas, deberían comenzar las actividades en la misma fecha en que cerró la anterior instancia. Esto nos permite tener trazabilidad sobre la actividad de la tarjeta. Esta tarea debemos repetirla cada vez que la tarjeta migra de una situación a otra.

Realmente es una técnica visual muy simple de utilizar y trazar, permite que los equipo que la gestionan se focalicen en lo que es prioritario, se da un flujo movimiento de tarjetas dentro de la pizarra muy

Estrategia organizacional

interesante, que se traduce en entregas de actividades y lo más importante: compromete e identifica a las personas con su grupo de trabajo.

Como negativo, pese a que esta metodología podemos encontrarla como software, con licencia o sin ella (de código abierto), o diseñarse utilizando macros y tablas dinámicas en Excel, no son muy aptas para equipos que se desempeñan de manera remota (por teletrabajo).

Conclusión

Hasta aquí hemos navegado por el modelo de Planeamiento Estratégico de Campos de Fuerza Armonizados, un compendio que busca en todo momento, desplegando distintas herramientas, mejorar continuamente a partir de la generación de consensos, que se traducen en requisitos y estándares de servicio, y en la custodia de la dignidad de las personas, evitando estrés y desgaste por imponer objetivos y/o estrategias que pueden presentar alto riesgo.

Por otra parte, se busca generar una cultura en donde la estrategia política abra las puertas a la comunidad toda para plasmar el espíritu de cuerpo en un código de conducta social.

Con sencillez, podemos decir que lo expuesto hasta aquí permite graficar nuestro modelo, tal cual se exhibe en la Figura 70, en toda su expresión.

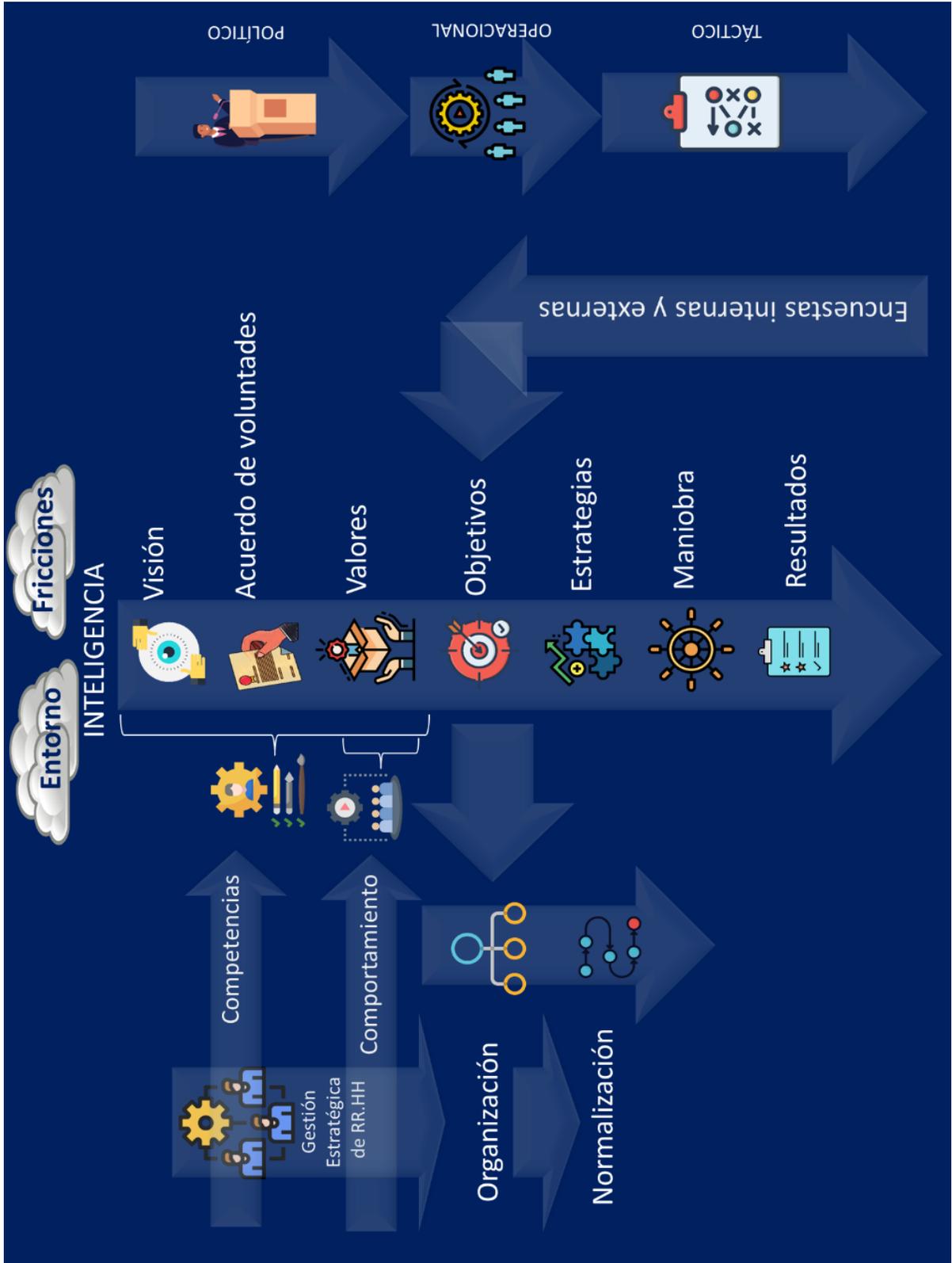
Por último, más allá de agradecerles de corazón por haberme acompañado en este viaje, déjenme expresarles una recomendación que va un poco a contramano de lo que se piensa sobre la alineación estratégica, y que dejo para su análisis y consideración:

Luego de implementar este modelo, estoy en condiciones de decirles que si no analizamos el entorno y las fricciones generaremos incertidumbre puertas adentro, si no establecemos una quimera produciremos desalineación, si no somos capaces de diseñar un acuerdo de voluntades obtendremos desorientación, si no analizamos qué nos une tendremos con el tiempo migración, si no consideramos los valores de nuestra comunidad y los custodiamos, florecerá el estrés, si no buscamos un balance y armonía entre los requisitos y los estándares de servicio se evidenciará fatiga en los procesos, si no contamos con objetivos claros la disfuncionalidad será nuestra constante y sin estrategias bien definidas, el riesgo se presentará como comensal a una mesa a la que nunca pretendimos invitar.

Para su mejor apreciación, le dejo un gráfico que contiene lo expuesto en el párrafo anterior (ver Figura 71).

**¡Muchos éxitos en su gestión y gracias por su silenciosa compañía!
“Juntos haremos que lo imposible ocurra”**

Figura 70.
Modelo gráfico de Planeamiento Estratégico de Campos de Fuerza Armonizados



Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2010). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°. Granica.
- Alles, M. (2010). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Granica.
- Alles, M. (2017). Diccionario de Competencias Tomo 1. Granica.
- Alles, M. (2017). Diccionario de Comportamientos Tomo 2. Granica.
- Alles, M. (2017). Diccionario de Preguntas Tomo 3. Granica.
- Andrews, K. (1980). The Concept of Corporate Strategy. Ed. Richard d Irwin.
- Altschul C. (2011). Dinámica de la Negociación Estratégica. Granica.
- Bárcena, B. (2016). Negociación: Cómo hacer posible lo imposible. Ediciones B.
- Coriat, B. (2006). Pensar al revés: Trabajo y organización en la empresa japonesa. Siglo Veintiuno Editores.
- Cuatrecasas, L. (2017). Lean Management. La gestión competitiva por excelencia. Profit.
- Chandler, A. (2018). Strategy and Structure. Forgotten Books.
- Delamer, G. (2005). Estrategia para la política, la empresa y la seguridad. Instituto de Publicaciones Navales – ANS Global.
- Demming, E. (2021). Deming PDCA A Complete Guide. The Art Of Service.
- Dilts, R. (2003). El Poder de la Palabra. Urano.
- Drucker, P. (1984). La gerencia de Empresas. Editorial Sudamericana.
- Etkin, J. (2005). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Granica.
- Fisher, R., Ertel, D. (1998). Sí... ¡de acuerdo! En la práctica. Grupo Editorial Norma.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1991). Sí... ¡de acuerdo!: Cómo negociar sin ceder. Grupo Editorial Norma.
- Folgar, O. (1999). Los Procedimientos – Cursogramas, Diagramas de Proceso y formularios. Ediciones Macchi.
- Hammer, M., Champy, J. (2005). Reingeniería. Grupo Editorial Norma.
- Honda, A., Viveiro, C. (1994). Kaizen: El método japonés para la calidad total. Editorial Métodos.
- James, J. (2008). La Biblia del Lenguaje Corporal. Paidós.
- Kaplan, R., Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Gestión 2000.
- Klein M. (1993). Cursogramas: Técnicas y casos. Ediciones Macchi.
- *Lasa Gómez, C., Álvarez García, A., De Las Heras Del Dedo, R. (2017). Métodos Ágiles. Scrum, Kanban y Lean. Anaya Multimedia.*

Estrategia organizacional

- Locher, D. (2008). Lean Office – Metodología Lean en servicios generales, comerciales y administrativos. Profit.
- Marsh, J. (2000). Herramientas para la mejora continua. Aenor.
- Opi, J. M. (1999). Técnicas de Negociación Transaccional. Gestión 2000.
- Pümpin, C. (1982). Dirección Estratégica de la Empresa. Esic.
- Racana, R. (2016). El mundo de la Estrategia. 1884 editorial.
- Rico, R. (1998). Calidad Estratégica Total: Total Quality Management. Ediciones Macchi.
- Sawyer, R. (1999). El Arte de la Estrategia. Distal.
- Sinek, S. (2018). Empieza con el Porqué. Empresa Activa.
- Socconini L. (2008). Lean Manufacturing Paso a Paso: El Sistema de Gestión Empresarial Japones que Revoluciona la Manufactura y los Servicios. Grupo Editorial Norma.
- Steiner, G. and Miner, J. (1982). Management Policy and Strategy. Cliver Macmillan.
- Sun-Tzu (2022). El Arte de la Guerra. Ediciones Librería Argentina.
- Lao, T. (2008). Tao Te King. Grupo Editorial Tomo.
- Thompson, P. (1991). Círculos de Calidad: Cómo hacer que funcionen. Grupo Editorial Norma.
- Ury, W. (1991). Supere el No: Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas. Grupo Editorial Norma.
- Valls, A. (2001). Negocie, disfrute y gane. Amat editorial.
- Yuchak, J. P. (2011). Napoleón; El Arte de la Guerra: Técnicas no convencionales para el mundo de los negocios y la política.

Estrategia organizacional

A través del código QR que se encuentra únicamente disponible en la versión impresa, podrás acceder a los siguientes archivos:

1. Estrategia política.
2. Estrategia operacional y táctica.

Ambos, te recomiendo descargarlos y abrirlos con Microsoft Excel (Licencia Oficial). Ellos te permitirán completar y comprender, de manera práctica, el modelo de “Planeamiento Estratégico de Campo de Fuerzas Armonizados”.

3. Plantilla de procedimientos balanceados.

Para aquellos que tengan Microsoft Visio (Licencia Oficial), descargando esta plantilla, pueden copiarla y pegarla, siguiendo la ruta: documentos/mis formas.

Luego, al abrir Microsoft Visio, ir a Más formas; Mis formas y seleccionar: Gestión por requisitos y listo.

Si no cuentan con Visio, existe un muy buen software de registro abierto denominado: Draw.io

4. Plantilla Draw.io

Podés bajarte el software totalmente gratuito de la página Draw.io Desktop (<https://www.drawio.com>). Una vez instalado solo tienes que arrastrar el archivo indicado en el punto 4. Hasta la sección de “formas”

¡¡¡Muchos éxitos y gracias por acompañarme con tu lectura!!!

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Este manual teórico y práctico, está dirigido a todas aquellas personas que tengan espíritu estratégico, sin importar los desafíos que encuentre en su derrotero. Para ello, este texto invita a las personas que se desempeñan dentro de una comunidad determinada, que promueva la libertad de acción, a declarar y plasmar sus ideas dentro de una metodología de planificación estratégica que, maniobrando luego conforme a ella, generará la construcción del camino hacia la realización.

Este viaje comienza definiendo cómo se configura hoy, el concepto de organización frente a los escenarios turbulentos, para poner en situación, y brindar orientación y sentido a las comunidades que se desempeñan, muchas veces sin saberlo, próximas al límite del caos, un ambiente que emerge como consecuencia de la necesidad de cambios cada vez más dinámicos que desafían los órdenes establecidos.

Herramientas de diseño propio, componen parte del desarrollo de este contenido, como así también un código QR para acceder a material de práctica y plantillas de diseño de la metodología de procedimientos balanceados.

GABRIEL FEDERICO CALICCHIA



Es Licenciado en Administración de Empresas y Máster en Administración y Marketing Estratégico y actualmente dirige la Consultora Direccionar . Fue disertante para Forum Executive Information, Business HTT, Axis Group, la AACAM, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Pcia. de Bs. As. Escribió artículos sobre logística internacional, por vía aérea, de productos farmacéuticos, para la revista de la Asociación Argentina de Farmacia y Bioquímica Industrial.

En 2005 formó parte del panel de disertantes local del World Negotiation Forum. Dictó charlas y conferencias en las Universidades: Católica de La Plata, Católica Argentina y Nacional de Quilmes, y en el Banco de la Ciudad de Buenos Aires..

Se desempeñó como Coordinador Académico y Profesor de las Cátedras Principios de la Administración, Sistemas Administrativos, Teoría y Técnica de la Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Católica de La Plata. Actualmente es profesor de Estrategia Organizacional en la especialidad en Gestión de los Intereses Marítimos y Fluviales en la Facultad de la Armada de la República Argentina de la Universidad de la Defensa Nacional.

En el ámbito laboral, prestó servicios en la Armada de la República Argentina y en la órbita empresarial nacional e internacional. Es CEO de Direccionar - Consultores Asociados.