



Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico



miigo®

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

Rafael Pérez Uribe - David Ocampo Guzmán
Javier Ospina Bermeo - Jorge Cifuentes Valenzuela
Carlos Alberto Cubillos Leal



Ediciones
EAN



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Pérez Uribe, Rafael Ignacio
MIIGO-Intervención e innovación para el direccionamiento estratégico
[Recurso electrónico] / Rafael Ignacio Pérez Uribe, Jorge Cifuentes
Valenzuela, Javier Roberto Ospina Bermeo, David Ocampo Guzmán,
Carlos Alberto Cubillos Leal. Bogotá: Universidad EAN, 2016
98 p.

ISBN 978-958-756-414-3 (Electrónico)

1. Modelos de Gestión 2. Planeación estratégica
3 .Diagnostico organizacional – Casos empresariales.

I. Cifuentes Valenzuela, Jorge II. Ospina Bermeo, Javier Roberto III.
Ocampo Guzmán, David IV. Cubillo Leal, Carlos Alberto

658.402 CDD23



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor estilo

Valeria D'Amato Orozco

Diseño y Diagramación

María Eugenia Mila E.

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2015

© Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN

ISBN

978-958-756-414-3

Tabla de Contenido

1. Algunas recomendaciones para la intervención e innovación del direccionamiento (DE)	5
2. Intervención e Innovación del direccionamiento estratégico	19
3. Herramientas para la guía de intervención e innovación para la gestión de organizaciones en direccionamiento estratégico	32
4. Casos empresariales sobre la aplicación de la guía MIIGO® de Direccionamiento Estratégico	38
Referencias bibliográficas	97

PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

El MIIGO es la continuación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) (Pérez, Nieto et al, 2009), en términos de la implementación, evaluación y retroalimentación de la ruta de mejoramiento prioritaria ubicada por la aplicación de los instrumentos de análisis situacional del MMGO.

Es de utilización obligada el MMGO® antes de trabajar el MIIGO®, puesto que en este último modelo se desglosan las actividades o los cómo necesarios para escalar de estadio a estadio –desde el primero, incipiente gestión, hasta el cuarto, gestión de talla mundial–, en términos de mejoramiento e innovación en la gestión de organizaciones.

Para leer sobre el marco general del MIIGO®, por favor remítase a:

Perez-Uribe R., y Ocampo-Guzman D. (2015). Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones (MIIGO): Marco General. Ediciones EAN. Universidad EAN. Mayo. 39 p. Publicación en físico. Publicación digital en Researchgate.net: DOI: 10.13140/RG.2.1.1471.3768. En: <https://goo.gl/FTViBM>

1.

Algunas recomendaciones para la intervención e innovación del direccionamiento (DE)

1.1 Preguntas claves

Es necesario que el empresario, consultor, estudiante o docente aclare continuamente estas preguntas que ayudan a precisar la intervención y a elegir en un momento dado:

¿Qué, cómo, cuándo, por qué, para qué, dónde, quiénes, cuánto cuesta, cuánto tiempo requiere, de qué manera intervenir e innovar un componente organizacional?

¿Qué quiero modificar, sobre qué aspecto voy a trabajar?, ¿cómo es necesario iniciar, cómo es posible de acuerdo a las características del equipo humano?, ¿cuándo es mejor realizar la intervención?, ¿por qué y para qué intervenir sobre ese factor ahora?, ¿quiénes deben participar, cuánto le cuesta a la organización la inversión en los distintos recursos?, ¿cuánto tiempo requiere?, ¿cuál es la mejor ruta?

En esta sección de preguntas clave es pertinente aclarar el concepto central de este componente de Direccionamiento Estratégico –el presente documento maestro–, que servirá de fundamentación básica para

el manejo en general de las cinco variables, a saber: gestión en el sector y/o en la cadena productiva, confianza que genera la empresa, factores de compromiso, perfil gerencial para el direccionamiento estratégico, otros factores también importantes de éxito en el direccionamiento estratégico, y una guía por variable que describe cada una de las actividades que se proponen para mejorar de estadio o nivel del primero y segundo nivel al tercero, y del tercero al cuarto.

1.2 Clave para el manejo de Direccionamiento Estratégico (DE)

La persona encargada de liderar este proceso de cambio—gerente y responsable de cada proceso—, puede iniciar el trabajo compartiendo estas generalidades con el equipo de gerencia, el personal involucrado o el comité designado para el mismo.

Se debe contar con un equipo y líderes de proceso que acompañen al gerente en esta tarea, puede ser necesario también un asesor que mire «los toros desde la barrera» para que le ayude a la organización a descubrir otras opciones viables y enriquecedoras.

El tiempo que requiere cada organización para pasar de manera incremental de nivel a nivel es absolutamente individual, singular y diferencial. Es posible que en una sola variable, como por ejemplo la de DE, la organización requiera un año o dos para pasar de un nivel a otro, y otra necesite un mes o dos.

Las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas y dependen, como ya se ha hablado, de la realidad de la gestión de la organización, de su actividad económica, del compromiso de escalar de su gerente, de la actitud de los trabajadores, de las condiciones para el mejoramiento, de la capacidad económica de la empresa, entre otros.

Si bien es cierto que la organización es un todo, donde una intervención orientada al cambio de las variables de DE toca necesariamente otras áreas, componentes, variables, descriptores, temas y procesos, para efectos de seguimiento y medición los indicadores pueden y deben analizarse independientemente.

Cuál irá primero y cuál segundo en términos de tiempo y asignación de recursos dependerá de la decisión general y la evaluación integral que arroja el MMGO® en las variables del componente de DE. Muchas de las actividades propuestas en las rutas para el mejoramiento pueden haber sido ya desarrolladas en la organización de manera informal y/o con otra denominación. Este aspecto hay que revisarlo y adaptarlo a las necesidades de desarrollo de la organización.

En la implementación, seguimiento y retroalimentación de la ruta de mejoramiento, el proceso de comunicación permanente es requisito indispensable para que los cambios planeados se logren y perduren en el tiempo. No es posible, sin un programa paralelo de comunicación organizacional efectiva, afianzar los pasos de mejoramiento que se vayan dando.

Además, es requisito indispensable para lograr los cambios deseados persistir, persistir y persistir capacitando e invitando a participar en este proceso a los colaboradores de la organización para que ejecuten las tareas que la empresa y su equipo han propuesto en las variables que configuran cada componente de Direccionamiento Estratégico.

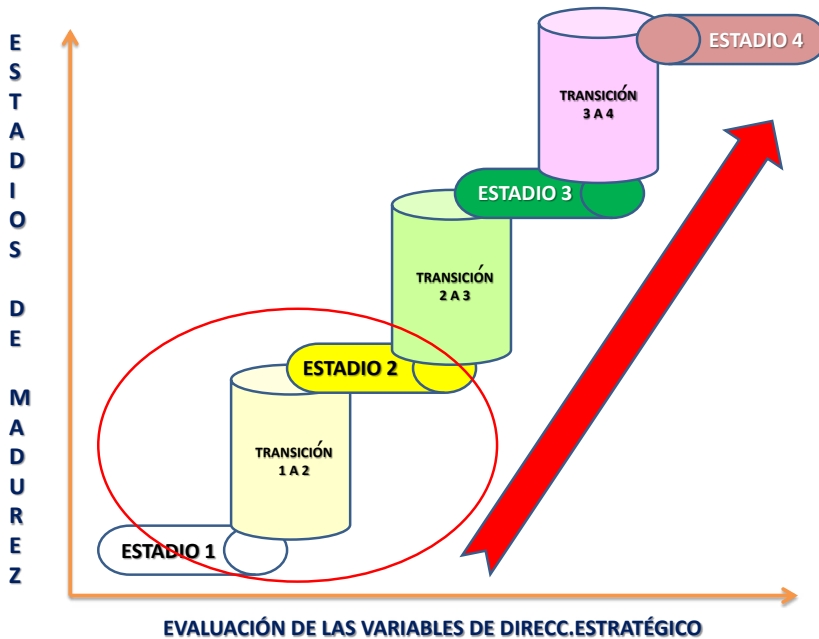
1.3 De estadio a estadio

Como se mencionó anteriormente las guías en cada componente se muestran los pasos y actividades que se deberán desarrollar entre estadio a estadio: del estadio uno al dos, del estadio dos al tres y del estadio tres al cuatro, según el MMGO®.

1.3.1. Del estadio 1 al 2

Se debe tener en cuenta que el más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con este. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y en un estado de comodidad, y romper esa inercia puede ser difícil y generarle roces con sus colaboradores y evidencias de limitaciones más serias a la hora de enfrentar dificultades (Figura 1.1).

**Figura 1.1 Fase de transición 1-2: variables y descriptores MIIGO®
Direccionamiento Estratégico**



Fuente. Elaboración propia de los autores

Si se tiene en cuenta que «la informalidad en la gestión administrativa y operativa, típica a la PYME colombiana» como lo señalan Beltrán, Torres et al (2004) es todo un reto mostrar al empresario los beneficios de crecer como organización e invertir recursos tanto económicos como de dedicación de personas y tiempo en su desarrollo. Un desarrollo que va a permitirle pasar de la informalidad a la formalidad y, de allí, a la innovación si realmente se quiere llegar a la condición de empresa perdurable (Tabla 1.1).

Tabla 1.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores del direccionamiento estratégico

Variable: principios de planeación		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia se concentra en la ejecución del proceso de ventas y producción.	Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Tienen personas capacitadas en planeación.	Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN	El uso de indicadores es mínimo.	Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados que se usan para tomar acciones correctivas.
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Tiene datos históricos o estadísticas que le faciliten planear.	Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.
Variable: sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.	La gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.	Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.	Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Variable: valores corporativos		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.	Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa más por las habilidades que por los valores.	En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.	La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.	Se comunican.
Variable: estrategias		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.	Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución	Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).	Las estrategias han generado estándares de desempeño.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.	El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.

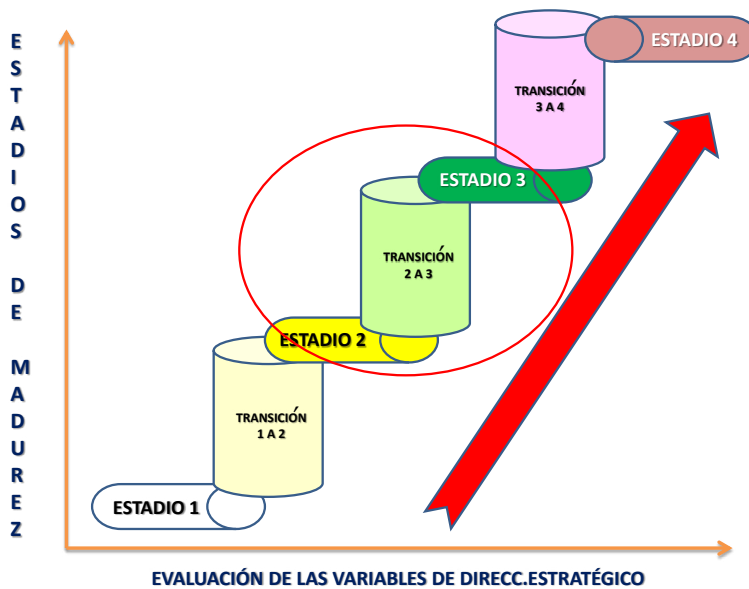
Fuente. Elaboración propia de los autores.

1.3.2 Del estadio 2 al 3

A medida que la organización aprende a convivir con el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar el Direccionamiento Estratégico, se va

venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando una cultura hacia el debido proceso, donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos o procedimientos para que se cumpla la norma. Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización (Figura 1.2).

Figura 1.2 Fase de transición 2-3: variables y descriptores
MIIGO® Direccionamiento Estratégico



Fuente. Elaboración propia de los autores

En esta etapa se requiere de estímulo positivo y reconocimiento por parte del equipo líder para que los colaboradores mantengan el nivel alcanzado y el compromiso con los avances logrados, a pesar del esfuerzo que esto les implica (Tabla 1.2).

Tabla 1.2 Evolución de 2 a 3 por variable y descriptores del direccionamiento estratégico

Variable: principios de planeación		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.	La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.	La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro.
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN	Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados que se usan para tomar acciones correctivas.	La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.	Existe un sistema de información formal. Para tomar decisiones se consulta con expertos.
Variable: sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.	Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.	La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.	Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

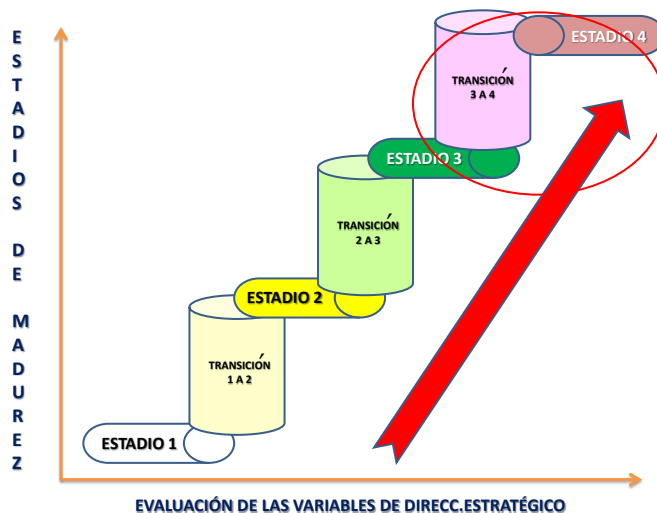
Variable: valores corporativos		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
PROMULGACIÓN DE VALORES	Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.	La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.	La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.
GERENCIA POR VALORES	La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.	La selección de los valores se hizo a través de consenso o de un mecanismo amplio de participación.
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	Se comunican.	Se evalúan.
Variable: estrategias		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.	La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.	Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otra formalmente.
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	Las estrategias han generado estándares de desempeño.	Se han ejecutado las estrategias como se concibieron.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.	¿Considera que el Sistema Información Gerencial (SIG) es consistente con las estrategias?

Fuente. Elaboración propia de los autores.

1.3.3 Del estadio 3 al 4

En esta transición se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora en materia de Direccionamiento Estratégico, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los componentes y sus variables con el direccionamiento estratégico (Figura 1.3).

Figura 1.3 Fase de transición 3-4: variables y descriptors
MIIGO® Direccionamiento Estratégico



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Lograr llevar a todo el equipo humano a este nivel implica un gran esfuerzo, pero lograr que se culminen todas las tareas y proyectos a veces puede parecer una labor titánica. Es muy importante mantener el equipo que inició el proceso para que lo lleve a término y celebrar tanto los pequeños logros como este tan importante

de llevar la empresa a un estadio de gestión moderna en el componente de Direccionamiento Estratégico, gestión que facilita la competitividad y la perdurabilidad (Tabla 1.3).

Tabla 1.3 Evolución de 3 a 4 por variable y descriptores del direccionamiento estratégico

Variable: principios de planeación		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.	La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	La alta dirección conoce y está capacitada en técnicas para construir el futuro.	Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN	La empresa cuenta con un sistema de auditoria e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.	Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con expertos.	Cuenta con un sistema computarizado integral.
Variable: sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.	El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.

AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.	El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.	El sistema cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de finalidades.
Variable: valores corporativos		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
PROMULGACIÓN DE VALORES	La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.	Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.	El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.
GERENCIA POR VALORES	La selección de los valores se hizo a través de consenso o de un mecanismo amplio de participación.	La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	Se evalúan.	Se proyectan.
Variable: estrategias		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.	Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otra formalmente.	Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.	Se tiene un sistema de indicadores que evalúe la efectividad y alcance la estrategia, Ej.: Cuadro de Mando Integral.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	¿Considera que el Sistema Información Gerencial (SIG) es consistente con las estrategias?	Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

2.

Intervención e Innovación del direccionamiento estratégico



2.1 Introducción

David (1997) definió la Planeación Estratégica como «El arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos».

Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, el mercadeo, las finanzas, la informática, la producción y la gestión humana para el éxito de la organización. En otras palabras, la administración estratégica pretende integrar todos los componentes del modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO (Pérez-Uribe, Nieto et al, 2009).

Serna (2006) define la Planeación Estratégica como un proceso que, más que servir como un mecanismo para elaborar planes, debe facilitar un proceso que conduzca a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATÉGICA.

Como se ha evidenciado a través de la aplicación del MMGO, las pymes colombianas llevan a cabo los procesos de planeación estratégica de manera muy deficiente e informal, impidiéndoles ser organizaciones proactivas y condenándolas a ser reactivas.

Al interior de dicho tipo de organizaciones no se evidencia una manera de pensar estratégica, y mucho menos es posible encontrar un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica, tal como las define Serna. Todo lo contrario: en ellas la improvisación es la moneda corriente.

Cuando se habla de direccionamiento estratégico son varios los autores que coinciden en describirlo como una práctica fundamental del ejercicio de todo gerente que pretende cumplir con los objetivos propuestos en su organización empresarial. Pérez-Uribe (2009) lo describe de la siguiente manera: «El direccionamiento estratégico facilita el alcance de objetivos empresariales relacionados con la productividad, calidad integral, efectividad, compatibilidad, rentabilidad y eficiencia».

He aquí una justificación integral del quehacer que debe asumir la cabeza visible de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, mercado y sector. Además, se deben considerar los elementos asociados a la compleja responsabilidad de direccionamiento estratégico que recae en los hombros del gerente empresarial.

Thompson (2012) plantea la siguiente ecuación:

Visión Estratégica+Objetivos+Estrategia=Plan Estratégico.

Y afirma que: «El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados».

En síntesis, para Thompson los elementos que se describen en la ecuación conforman el plan estratégico con el cual la organización enfrenta las condiciones competitivas de la industria.

2.2 Breve marco conceptual sobre Direccionamiento Estratégico

Pérez-Urbe (2010) explica cómo el proceso de Planeación Estratégica debe comenzar por la redacción de manera técnica y con todas las especificaciones de los siguientes componentes, que son la guía para que la empresa pueda seguir su ruta de mejoramiento sin perderse.

- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivos y estrategias corporativas (corto y mediano plazo)

A continuación se definen estos componentes:

Visión: el estado futuro deseado, la aspiración de la organización o el futuro esperado de la misma. Pérez-Urbe (2010) define este componente de la Planeación Estratégica como aquel que describe la decisión a largo plazo hacia donde se debe dirigir la organización, ojalá mencionando una fecha de alcance a más de cinco años.

Al igual que la misión, la visión es un concepto que debe ser divulgado a todos los miembros de una organización, pero existen varias voces que sostienen vehementemente que no es suficiente con solo divulgar el sistema de finalidades, sino que hay que propender por la generación de un proceso participativo al interior de las organizaciones para definir la razón de ser y el futuro de las mismas.

Hamel (2009) explica que cada vez es más necesario un proceso participativo para trazar el camino de las organizaciones; no es suficiente con que el grupo que conforma la Alta Gerencia divulgue y disemine el sistema de finalidades, sino que también debe invitar a los demás miembros de la organización a participar activamente en ese proceso. Es la mejor manera de lograr una verdadera interiorización de la misión y la visión.

Al respecto afirma Hamel (2009b) que:

...a medida que se acelera el ritmo del cambio y el ambiente comercial se torna más complejo, será cada vez más difícil para cualquier grupo pequeño de altos ejecutivos trazar el camino de la renovación corporativa. Esa es la razón por la cual la responsabilidad para definir el rumbo debe ser compartida de manera amplia. Además, sólo un

proceso participativo puede generar un compromiso incondicional hacia el cambio proactivo. La previsión y la perspicacia, en lugar del poder y el cargo, deben determinar la cuota de participación en establecer el rumbo corporativo.

En esta misma línea se ubica Rosabeth Moss Kanter, catedrática de Harvard Business School, al afirmar que: «De alta importancia es que los directivos de las empresas deben procurar enfocar de lejos y enfocar de cerca, para visualizar sus organizaciones y trazar el rumbo dinámico que exigen estos tiempos».

Según Moss (2011), el nuevo enfoque del «zoom» consiste en no dividir la organización, o el mundo en general, en extremos: idiosincrásico o estructural; situacional o estratégico; emocional o contextual. El punto no es elegir uno por sobre otro, sino aprender a moverse a través de un continuo de puntos de vista. El reto es aprender a utilizar el zoom hacia ambas direcciones, primer plano o plano general, y los mejores líderes son capaces de hacerlo. Sostiene Moss (2011b):

Enfocar en primer plano permite ver claramente los detalles. Las oportunidades parecen grandes y convincentes, aunque es posible que les falte contexto. Los ejecutivos que enfocan de cerca buscan beneficios inmediatos y toma decisiones ad hoc. Enfocar en un plano general es esencial para tomar decisiones globales. Cuando las personas enfocan de lejos pueden trazar un mapa completo del territorio antes de tomar medidas.

Es conveniente que los líderes que están en la cima enfoquen el plano general. Pero eso también tiene sus trampas. En primer lugar, los *stakeholders* clave pueden querer ver resultados inmediatos y saber que los detalles están en orden antes de apoyar un pensamiento global a largo plazo. Es por eso que las visiones amplias necesitan ser validadas con pequeños triunfos que demuestren su viabilidad. Por otra parte, los líderes que gustan mirar desde lejos tal vez operen tan distantes de la realidad que no vean las amenazas y oportunidades emergentes (lo cual, irónicamente, también es un peligro para los líderes que enfocan desde cerca) o no reconozcan otras teorías que tienen mayor capacidad de explicar los nuevos desarrollos.

Misión: para Wheelen (2013), la misión de una organización es el propósito o razón de su existencia. En la misma se declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto.

La importancia de tener una declaración formal de la misión y haberla diseminado a lo largo y ancho de una organización ha sido resaltada por varios autores. David (2008) explica como las empresas con una declaración formal de la misión tienen el doble del promedio del rendimiento sobre el capital de los accionistas que aquellas que no cuentan con ella.

Bart y Baetz, mencionados por David (2008), encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el desempeño organizacional. Explican cómo la publicación norteamericana *Business Week* (2007) reporta que las empresas que emplean la

declaración de la misión tienen un rendimiento 30% superior en ciertos parámetros financieros al de aquellas que no poseen una declaración de este tipo.

Enfatiza David (2008b) sobre la importancia del sistema de finalidades de una organización cuando sostiene que lo que puede hacer la diferencia en el éxito empresarial es el grado de participación de los gerentes y empleados en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión:

...Entre otras razones, (la misión) sirve como punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito de la y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización.

El padre de la administración moderna, Peter Drucker (1957), sostuvo:

Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas.

Para Drucker (1957b), cuando se plantea la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, equivale a preguntar ¿cuál es nuestra misión? La declaración de la misión constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la razón de ser de la organización.

Thompson (2012b) explica que una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de

la empresa: «quiénes somos, qué hacemos, y por qué estamos aquí».

Identificar, definir y divulgar al interior de la organización la misión es un paso que no se debe tomar a la ligera como mero requisito ante organismos acreditadores. Es fundamental comprender y entender que la declaratoria de la misión es un pilar crucial del direccionamiento estratégico de las organizaciones. Por ello, tanto el ejercicio de revisión y análisis de las realidades y tendencias del entorno, como la alineación de los intereses de quienes deciden, permiten que la organización cuente con una razón de ser sólida, clara y atractiva para quienes la harán realidad. Lo mismo debe decirse acerca de la visión, concepto que se describe a continuación.

Valores: en una organización, los valores son los pilares en los cuales se fundamenta su comportamiento. Ello es posible en la medida en que, como organización, estos valores se tengan definidos, entendidos, comprendidos y compartidos por los miembros de la organización y los demás *stakeholders*. Esto hace que el rumbo de la organización y la gestión para alcanzarlo se encuentren anclados a las directrices que rigen su actuar en cada hecho cotidiano y en los eventos estructurales proyectados en el futuro empresarial.

Para ello, es crucial entender que las organizaciones están conformadas por personas, que a su vez cuentan con su propio conjunto de valores que les permiten marcar su existencia y comportamiento.

El punto organizacional referido a los valores radica en que tan alineados están los valores personales con los valores corporativos de cada persona que hace parte de una organización o viceversa y que permiten que la gestión fluya con mejores índices de productividad.

Drucker (2005) asegura que para lograr un alto nivel de auto gestión es primordial preguntarse ¿cuáles son mis valores?

Al respecto, puntualiza:

Esta no es una pregunta de ética. Cuando se trata de ética, las reglas son las mismas para todo el mundo. La ética requiere que usted se pregunte "¿Qué tipo de persona quiero ver en el espejo por la mañana?". Lo que constituye un comportamiento ético en un tipo de organización o situación es un comportamiento ético en otra. Pero la ética es sólo una parte de un sistema de valores, y especialmente del sistema de valores de una organización. Trabajar en una organización cuyo sistema de valores es inaceptable o incompatible con el propio condena a la persona tanto a la frustración como al no desempeño. Aceptar el hecho que las otras personas son tan individuos como usted. Significa que ellos también tienen sus fortalezas; también tienen sus maneras de hacer las cosas; también tienen sus valores. Por lo tanto, para ser eficaz, usted debe conocer las fortalezas, los modos de desempeño y los valores de sus compañeros de trabajo.

Esto permite que se tome conciencia sobre la importancia de respetar las personas, pero a la vez que se

pueda sacar el mejor provecho de cada una y también encontrar la mejor manera para que la interacción del recurso humano sea consecuente con las intenciones de la organización.

Otro aspecto a tener en cuenta en la visión de la organización es la comunidad y el tejido de valores inmersos en ella. El planteamiento que hace Hamel (2009c) apunta a generar inquietudes sobre cómo innovar en la gestión empresarial teniendo en cuenta dos conceptos adicionales, ellos son ciudadanía y comunidad.

En ese orden de ideas se destaca lo que afirma Hamel (2009d):

En el mundo interdependiente del mañana, los sistemas altamente colaborativos superarán a las organizaciones caracterizadas por las relaciones adversas de ganar o perder. Pero en la actualidad, las estructuras del gobierno corporativo a menudo exacerban el conflicto, promoviendo los intereses de algunos grupos –como los altos ejecutivos y los proveedores de capital- a costas de otros, normalmente empleados y comunidades locales. En el futuro, los sistemas de gestión deben reflejar los valores de la comunidad y de la ciudadanía, reconociendo por tanto la interdependencia de todos los grupos de *stakeholders*.

Objetivos: según Pérez-Urbe (2010), los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Los objetivos corporativos deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión.

En resumen, los objetivos son los resultados que una organización aspira a conseguir a través de su misión.

Para Pérez-Urbe (2010), los objetivos son de gran utilidad para las organizaciones y son de vital importancia para el éxito de las mismas puesto que ayudan a:

- Suministrar dirección.
- Ayudar en evaluación.
- Crear sinergia.
- Revelar prioridades.
- Permitir coordinación.
- Controlar, motivar, organizar y realizar una planificación efectiva.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Medibles
- Razonables
- Claros
- Coherentes
- Estimulantes

Estrategias: los medios por los cuales se logran los objetivos. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Algunos de los más importantes gurús de la administración y la gerencia los han definido de la siguiente manera (Pérez-Urbe, 2013 pp: 110-114):

- **Charles Hofer y Dan Schendel:** «El patrón fundamental de las aplicaciones presentes y proyectadas de recursos y de las interacciones ambientales, que indica cómo va a alcanzar la organización sus objetivos».
- **Fred David:** «Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas de riesgo compartido».
- **Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer:** «Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto, en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes».
- **Ian Gordon:** «Estrategia competitiva es la dirección, enfoque e impulso de la asignación, cometido y distribución de recursos para aumentar el valor presente neto de la empresa, generalmente buscando

trasladar participación en el mercado de productos específicos de los competidores de la firma».

- **Michael Porter:** «Se describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (amenaza de ingreso, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, presión de productos sustitutos, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa».
- **Rafael Pérez Uribe:** «Son las acciones generales y concretas con las cuales se logran los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Le dan valor diferencial en lo competitivo a las organizaciones frente a un nicho o segmento de mercado. Es lo que diferencia a una empresa de otra en un sector determinado frente a todos los actores que la rodean y tienen injerencia en ella».

3.

Herramientas para la guía de intervención e innovación para la gestión de organizaciones en direccionamiento estratégico

3.1 Introducción

La metodología del trabajo para desarrollar las herramientas para el componente de Direccionamiento Estratégico del MIIGO® consistió en desarrollar en tres casos empresariales, la aplicación de estrategias y herramientas del modelo para la transición de un estadio a otro a través de cinco actividades:

3.1.1 Reseña de la empresa

Características de la organización, sector al que pertenece, historia, hitos de su desarrollo, estructura organizacional, productos, servicios

3.1.2 Estado actual de la empresa

Diagnóstico del estado actual de la organización a través del análisis minucioso del estadio de madurez en el que se encuentra la organización, en cada uno de los once descriptores, de las cuatro variables del componente estratégico del MIIGO, insumo para

identificar las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento, modernización e innovación de la empresa.

3.1.3 Resumen de estrategias para la empresa

De acuerdo al estadio de desarrollo de cada uno de los descriptores y variables del modelo, se proponen las estrategias y herramientas para el tránsito de un estadio al otro.

3.1.4 Plan de acción del Direccionamiento Estratégico de la empresa

Presentación de un plan de acción que identifique programas, proyectos y tiempos de ejecución del direccionamiento estratégico de la empresa.

3.1.5 Conclusiones de la intervención en la empresa

Relaciona los resultados de generación de conocimiento obtenidos durante la intervención en la pyme y los ajustes al modelo.

Seguidamente, se ahonda un poco más en cada una de las cinco actividades mencionadas.

Reseña de la empresa

Durante esta primera actividad se contextualiza la organización, el sector al que pertenece, su historia e hitos importantes de su desarrollo.

El ejercicio inicia con los preparativos para el contacto, primera reunión con la empresa, explicación del objetivo de la intervención. Una vez aceptada la visita, se procede a un estudio previo del sector al cual pertenece la empresa y las coyunturas del mercado.

En la siguiente reunión, se solicita al cliente que relate la historia de la empresa, su cultura, las realidades internas de la organización, se entrevista a los directivos con autoridad y/o poder de decisión, si aceptan se graba la entrevista para registrar el máximo de información. Además de la información general de la empresa, se pretende visualizar elementos para entender los problemas y las necesidades del cliente.

Estado actual de la empresa

Se diagnóstica la organización con la aplicación del MIIGO. Al igual que se recomendaba hacer al aplicar el MMGO, la idea es que antes de comenzar se explique la metodología del MIIGO DE, asegurándose de utilizar un lenguaje familiar para el empresario de acuerdo a su formación y/o entendimiento de conceptos y herramientas de gestión de las organizaciones. Una vez hecho esto se procede a aplicar el instrumento para las variables y descriptores del componente DE. El empresario define el estado actual de la organización.

En esta fase, reflexionar con el cliente sobre las competencias de análisis del entorno y las características internas de su organización; cómo entiende y contextualiza a su empresa; la capacidad para visualizar los factores críticos de éxito de su empresa y de sus procesos vitales, son de gran ayuda para el diagnóstico.

Otras preguntas que nutren el análisis son: ¿cuáles son los temas y problemas claves?, ¿hasta qué punto está enterado el cliente de los temas?, ¿hay un tema amenazador para su cliente o contacto directo?, ¿cómo percibe la actitud de los empleados frente a la consultoría?, ¿cuáles son los valores y creencias de la organización?, ¿hasta qué punto está dispuesta su empresa para el cambio, si es que este es necesario?

Resumen de estrategias para la empresa

Una vez se ha realizado el diagnóstico para el componente DE de la compañía, se precisan las rutas y herramientas que la organización puede aplicar para el tránsito de un estadio a otro.

Se explican los resultados del diagnóstico, el gráfico de DE y se exponen las estrategias y herramientas para avanzar de un estadio a otro superior. Una pregunta guía que ayuda a focalizar a los empresarios es ¿cómo está mi empresa con relación a los factores externos, a sus factores internos y cuál es la estrategia para potenciar sus fortalezas con las oportunidades del mercado y los planes de mejoramiento a formular para enfrentar las amenazas y sus debilidades?

Plan de acción del Direccionamiento Estratégico de la empresa

Esta actividad es un valor agregado al proponer la construcción de un plan de acción que defina programas, proyectos y tiempos a la organización. Se busca evolucionar de un MIIGO lineal, a uno matricial, para después avanzar a uno sistémico.

Para planificar las acciones es importante motivar y comprometer al empresario en su implementación. La consultoría piloto llega hasta esta fase. En adelante, el empresario asume directamente la ejecución, seguimiento y control del plan de acción. Dado que esta fase conlleva un tiempo de interiorización (cultura), implementación, seguimiento y control es recomendable plantear al empresario una consultoría y/o acompañamiento externo.

3.2 Conclusiones

Acá se relacionan los resultados de generación de conocimiento obtenidos durante la intervención en la pyme y los ajustes al modelo.

La consultoría por parte de la Universidad EAN, termina con la entrega de los resultados del diagnóstico, la gráfica de la situación actual de la empresa, las estrategias, herramientas y el plan de acción para avanzar en la ruta de una organización sostenible, competitiva y en mejoramiento continuo.

De acuerdo a la voluntad del empresario, se pueden presentar diferentes comportamientos:

- El empresario que dispone de recursos financieros para continuar con la implementación, ejecución y control del plan de acción.
- El empresario que tiene la voluntad, pero no dispone de recursos para seguir con el plan de acción.
- Y el empresario empírico, que no confía en los conceptos y herramientas de gestión de las organizaciones y por lo tanto no está interesado en la implementación del modelo.

Con relación al empresario que tiene la voluntad, pero carece de recursos, se puede plantear una tercera fase de investigación apoyada por la Universidad EAN, que apoye a la organización en la ejecución del plan de acción.

4.

Casos empresariales sobre la aplicación de la guía MIIGO® de Direccionamiento Estratégico

Se contactaron seis empresas para realizar el ejercicio de validación, sin embargo, por tratarse de un tema tan neurálgico en las organizaciones y que conlleva un alto grado de confidencia y, en algunos casos, de infidencia, se logró un acercamiento positivo con tres empresas, cuyos ejercicios se desarrollan a continuación:

4.1 Primer caso: C.A.

4.1.1 Reseña de la empresa C. A.

El primer ejercicio se realizó con una empresa que se encuentra en el sector salud, específicamente en tratamientos de cirugía estética. La empresa existe desde hace más de 11 años y ha tenido cambio de socios. A pesar de haber sido una empresa exitosa en el campo específico donde se desempeña, en los últimos años ha tenido declives en sus ingresos, y no es una organización familiarizada con herramientas modernas de gestión empresarial.

En realidad la clínica inició hace 15 años con ocho médicos cirujanos de la Fundación Santa Fe. Al cabo de

diez años la empresa entró en quiebra; entonces, el Dr. A. D. V. compró a sus socios la parte alícuota, con un pasivo de \$300 millones. En ese momento la clínica se especializó en cirugía plástica.

Debido a la falta de herramientas en gestión de las organizaciones, la clínica siguió con mala administración, hasta hace tres años que se contrató una profesional en administración de empresas. Sin embargo, el mercado se fue mezclando con una competencia de muy baja calidad, en tanto que algunos centros de belleza prestan servicios de estética con alto riesgo de contaminación por la falta de profesionales y de protocolos en los procedimientos.

El gerente manifiesta que una de las posibilidades para seguir a flote está en no depender tan solo de la cirugía estética, sino en ampliar los servicios a otras especialidades quirúrgicas no tan complejas como la artroscopia, cirugía endoscópica, ginecología, ortopedia y cirugía de mano.

Además, son conscientes de pertenecer al sector de turismo de salud de alta complejidad, que es apoyado por el Programa de Transformación Productiva PTP del Gobierno Nacional. Un limitante para participar internacionalmente es la certificación de calidad, cuyo costo está en \$40 millones en la actualidad..

C. A. ha tenido convenios con el Banco de Bogotá, Codensa y Bancomeeva. Algunas de sus competencias son las clínicas de Los Cedros, Avellaneda y Los Alpes, con muy buenos profesionales y equipos de tecnología de punta.

La administradora, además de las funciones correspondiente a su cargo, se encarga de los procesos de nómina, compras y recepción de auxiliares de enfermería.. La contabilidad es manejada por un profesional externo que mensualmente entrega el balance general y el estado de ganancias y pérdidas.

C. A. cuenta con cuatro salas de cirugía y tres de recuperación; un almacén de insumos para las intervenciones quirúrgicas y recuperación de los pacientes. En las semanas anteriores a las temporadas de vacaciones las salas se utilizan al 100 %; sin embargo, en los últimos meses la capacidad utilizada ha estado en promedio en el 30 % por los problemas de competencias mencionados anteriormente.

4.1.2 Estado actual y rutas de mejora MIIGO de la empresa C. A.

En la tercera reunión con los directivos de la empresa se abordó la explicación general del MIIGO, los objetivos del diagnóstico y la ruta para evolucionar a una organización con metodologías y herramientas de gestión de las organizaciones. Se procedía a analizar cada variable y sus correspondientes descriptores observando su estado actual, para luego explicar la ruta para pasar de su estadio actual al siguiente, recomendando las estrategias y las herramientas para dicho propósito. La tabla 4.1 ilustra el resultado del diagnóstico:

Tabla 4.1 Diagnóstico componente direccionamiento estratégico en C.A.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN DESCRIPTOR 1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio 1: la Gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos. Estadio 2: la Gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes.
ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en explicar a la alta gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico; es decir, lograr que comprendan la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 1. Contratar o establecer alianzas con una institución de educación superior, un centro de desarrollo tecnológico, una empresa de consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN DESCRIPTOR 1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio 1: la Gerencia no realiza planeación, no existen personas capacitadas para esta actividad. Estadio 2: la Gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 es comprometer a la Gerencia General a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Herramientas de gestión de RRHH: orientar la selección del recurso humano de la organización para que se considere como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN DESCRIPTOR 1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN ESTADO ACTUAL DE C.A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio 1: la Gerencia no usa indicadores o los usa de manera empírica. Estadio 2: la Gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas
ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: La estrategia para el tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: 1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (misión, visión, valores) DESCRIPTOR 2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 2 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3 Estadio 2: la empresa ha planteado una misión, visión y objetivos, pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación. Estadio 3: el sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa.
ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3: La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en realizar, con recursos internos o por contratación de servicios especializados, los estudios internos y externos necesarios para justificar la formulación de las finalidades.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:
1) Realización del estudio o contratación especializada. 2) Divulgación de la formulación de finalidades. 3) Visualización pública de las finalidades.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (misión, visión, valores) DESCRIPTOR 2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio1: la Gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa. Estadio 2: la Gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación y apropiación del sistema de finalidades de la empresa.
ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:
Métodos y técnicas de formación y capacitación propias o contratadas.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS DESCRIPTOR 3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 2 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3 Estadio2: la gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal. Estadio 3: la Gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.
ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3: Las estrategias del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consisten en diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:
1. Comunicación de valores corporativos. 2. Planificación, ejecución y evaluación de la aplicación de los valores corporativos en las actividades del personal de la organización.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS DESCRIPTOR 3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio1: la Gerencia se preocupa más por las habilidades de su personal que por sus valores. Estadio 2: la Gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal.
ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que, desde un comienzo, se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: Introducir la dirección por valores: el enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS DESCRIPTOR 3.3: GERENCIA POR VALORES ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio1: la Gerencia no considera los valores corporativos en sus actividades de dirección o los considera de manera informal. Estadio 2: la Gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones.
ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: Sensibilización, interiorización y proyección de valores.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 4: ESTRATEGIAS DESCRIPTOR 4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio1: la Gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de la venta. Estadio 2: la Gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios.
ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:
1. Crear un documento formal donde se especifique la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos creando indicadores (objetivo proyectado/objetivo ejecutado).
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 4: ESTRATEGIAS DESCRIPTOR 4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 1 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio 1: la Gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los stakeholders. Estadio 2: la Gerencia ha formulado estrategias de integración con los stakeholders usando herramientas apropiadas para este propósito.
ESTRATEGIA PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: El tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.
HERRAMIENTAS PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:
Matriz poder/interés de Gardner (1986): Este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos; a los stakeholders en el grupo B deben mantenerlos informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos; los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo; los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 4: ESTRATEGIAS DESCRIPTOR 4.3 SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS ESTADO ACTUAL DE C. A. ESTADIO: 2 NIVEL: INICIANDO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3
Estadio 2: la Gerencia ejecuta estrategias que han generado estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control. Estadio 3: la Gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación.

ESTRATEGIA PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.

HERRAMIENTAS PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

Indicadores para medir estrategias:

1. Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto.
2. Indicadores cuantitativos: sus principales características son las siguientes: expresan cantidad y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son: los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos.
3. Indicadores cualitativos: particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas –capacidades– de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

4.1.3 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO de la empresa C. A.

La siguiente tabla reúne las estrategias y herramientas para desarrollar las mismas recomendadas por los investigadores/consultores para la empresa C. A.:

Tabla 4.2. Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para C. A.

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN 1.PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS. Estadio 1 al 2	Hacer comprender a la Alta Gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, es decir, comprender la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.	1. Contratar o establecer alianzas con una Institución de Educación Superior, un Centro de Desarrollo Tecnológico, una empresa de Consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico..
	1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN.	Comprometer a la Gerencia General a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.	Herramientas de gestión de RRHH: orientar la selección del recurso humano de la organización para que se consideren como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.

Tabla 4.2 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
2. SISTEMA DE FINALIDADES (MISIÓN, VISIÓN, VALORES).	1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN. Estado 1 al 2	Identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y re-sultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.	1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI); permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para iden-tificar y evaluar indicadores de desempeño, además de resul-tados y acciones correctivas y preventivas.
	2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO. Estado 2 al 3	Realizar con recursos internos o por contratación de servicios espe-cializados los estudios internos y externos necesarios para justificar la formulación de las finalidades.	1. Realización del estudio o contratación especializada. 2. Divulgación de la formulación de finalidades. 3. Visualización pública de las finalidades.
	2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES. Estado 1 al 2	Establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comu-nicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.	Métodos y técnicas de formación y capacitación propias o contratadas.

Tabla 4.2 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
3. VALORES CORPORATIVOS	3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES. Estado 2 al 3	Diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa.	Comunicación de valores corporativos.
	3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL. Estado 1 al 2	Promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que desde un comienzo se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.	Introducir la dirección por valores: el enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.
	3.3 GERENCIA POR VALORES. Estado 1 al 2	Desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.	Sensibilización, interiorización y proyección de valores.
4. ESTRATEGIAS	4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS. Estado 1 al 2	Documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.	1. Crear un documento formal donde se especifique la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos creando indicadores (objetivo proyectado/objetivo ejecutado).

Tabla 4.2 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
	4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS. Estado 1 al 2	Otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.	Matriz poder/interés de Gardner (1986): este mapa califica a los stakeholders con referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde: 1. Los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2. A los stakeholders en el grupo B deben de mantenerlos informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos. 3. Los stakeholders en el grupo C son poderosos, pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.

Tabla 4.2 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
	4.3 SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS. Estado 2 al 3	Introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.	Indicadores para medir estrategias: 1. Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto. 2. Indicadores cuantitativos: expresan cantidad y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos. 3. Indicadores cualitativos: particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

4.1.4 Plan de acción del direccionamiento estratégico de la empresa C. A.

El plan de acción del direccionamiento estratégico de la empresa C. A. ha seguido un proceso de dos pasos que se describe a continuación:

♦ Paso 1

A partir de la tabla resumen de las estrategias y herramientas MIIGO para la empresa C. A. que define la ruta de mejora, el proceso adoptado por los investigadores fue el de generar un programa corporativo por cada variable, entendiéndolo como un conjunto de proyectos. De este modo obtenemos cuatro programas correspondiendo a cuatro variables para el componente de direccionamiento estratégico del MIIGO, como se muestra en la tabla siguiente.

♦ Paso 2

Del mismo modo, por cada una de los descriptores, se generan uno o más proyectos que se convierten en conjunto de actividades orientadas por un objetivo específico, con tiempos definidos, unos recursos y unos resultados esperados, a cada una de las estrategias y herramientas planteadas.

La aplicación de este método produjo el plan de acción que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A.

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN PROGRAMA 1: GESTIÓN DE PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS. Estadio 1 al 2 PROYECTO 1.1.: FORTEALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS.	Hacer comprender a la alta gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, es decir, enseñarles la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.	1. Contratar o establecer alianzas con una institución de educación superior, un centro de desarrollo tecnológico, una empresa de consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.	PROYECTO 1.1 Título: FORTEALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS. Objetivo: fortalecer las competencias de la Alta Gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Actividades: taller de gestión de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Alta Gerencia: 48 horas. Personal administrativo: 24 horas. Personal operativo: 24 horas. Resultados esperados: estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Responsable: gerente general Duración: seis meses. Prioridad: 2

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN. Etadio 1 al 2 PROYECTO 1.2. FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LIDERAZGO PARA LA PLANEACIÓN	Comprometer a la Gerencia General a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el Direccionamiento Estratégico de la organización.	Herramientas de gestión de RRHH: orientar la selección del recurso humano de la organización para que se considere como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.	PROYECTO 1.2 Título: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LIDERAZGO PARA LA PLANEACIÓN. Objetivo: fortalecer las competencias de la Alta Gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión del liderazgo para la planeación. Actividades: taller de gestión del liderazgo para la planeación. Alta Gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: estado actual, direccionamiento y planeación estratégica del liderazgo para la planeación. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN Estado 1 al 2. PROYECTO 1.3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN.	Identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.	1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI); permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas.	PROYECTO 1.3 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN. Objetivo: fortalecer las competencias de la Alta Gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión del diseño e implementación de indicadores de evaluación de la planeación. Actividades: taller de gestión del diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación. Alta Gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la gestión del diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
2. SISTEMA DE FINALIDADES (MISIÓN, VISIÓN, VALORES). PROGRAMA 2: GESTIÓN DEL SISTEMA DE FINALIDADES.	2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO Estadio 2 al 3 PROYECTO 2.1: ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO PARA FORMULAR EL SISTEMA DE FINALIDADES.	. Realizar con recursos internos, o por contratación de servicios especializados, los estudios internos y externos necesarios para justificar la formulación de las finalidades.	1. Realización del estudio o contratación especializada. 2. Divulgación de la formulación de finalidades. 3. Visualización pública de las finalidades.	PROYECTO 2.1 Título: ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO PARA FORMULAR EL SISTEMA DE FINALIDADES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Objetivo: realizar el estudio interno y externo de la empresa para formular el sistema de finalidades del direccionamiento estratégico. Actividades: taller de estudio interno de la empresa. Taller de estudio externo de la empresa. Resultados esperados: identificación de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas como base para la formulación del sistema de finalidades del direccionamiento estratégico. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 1

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES		DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
3. VALORES CORPORATIVOS. PROGRAMA 3: GESTIÓN DE VALORES CORPORATIVOS. Estado 2 al 3.	2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES. Estado 1 al 2	Establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.		- Métodos y técnicas de formación y capacitación propias o contratadas.	PROYECTO 2.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE FINALIDADES. Objetivo: establecer un sistema de gestión de las finalidades corporativas. Actividades: diseño del sistema de finalidades. Implementación del sistema de finalidades. Resultados esperados: sistema de finalidades implementado. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2
	3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES PROYECTO 3.1: PLAN DE DIVULGACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS.	Diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa.		- Comunicación de valores corporativos.	PROYECTO 3.1 Título: PLAN DE DIVULGACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS. Objetivo: diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos. Actividades: diseño del plan de divulgación. Implementación del plan de divulgación. Evaluación del plan de divulgación.

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
				Resultados esperados: plan de divulgación implementado. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2
	3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL. Estadio 1 al 2 PROYECTO 3.2: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN VALORES.	Promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes, para que desde un comienzo se busquen las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.	Introducir la dirección por valores: el enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.	PROYECTO 3.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN VALORES. Objetivo: establecer un sistema de gestión del talento humano basado en los valores. Actividades: diseño del sistema de gestión del talento humano basado en valores. Implementación del sistema de gestión del talento humano basado en valores. Resultados esperados: sistema de gestión del talento humano basado en valores implementado. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	3.3.GERENCIA POR VALORES Estadio 1 al 2			PROYECTO 3.3 Título: FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN POR VALORES. Objetivo: fortalecer las competencias de la alta gerencia y del personal administrativo y operativo en gestión por valores. Actividades: taller sobre la gestión por valores. Alta Gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: estado actual, direccionamiento y plan de acción para establecer la gestión por valores. Responsable: gerente general Duración: tres meses Prioridad: 2
	PROYECTO 3.3 FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE LA GESTIÓN POR VALORES.	Desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.	Sensibilización, interiorización y proyección de valores.	

MIIGG Direccionamiento estratégico

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
4. ESTRATEGIAS PROGRAMA 4: GESTIÓN DE ESTRATEGIAS	4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS. Estradio 1 al 2. PROYECTO 4.1 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ESTRATEGIAS.	Documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.	1. Crear un documento formal donde se especifiquen la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos creando indicadores (objetivo proyectado/objetivo ejecutado).	PROYECTO 4.1 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ESTRATEGIAS. Objetivo: establecer un sistema de gestión de las estrategias. Actividades: diseño del sistema de gestión de estrategias. Implementación del sistema de gestión de estrategias. Resultados esperados: sistema de gestión de estrategias implementado. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2
	4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS. Estradio 1 al 2 PROYECTO 4.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS.	Otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.	Matriz poder/interés de Gardner (1986): Este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde:	PROYECTO 4.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS. Objetivo: establecer un sistema de gestión de stakeholders. Actividades: diseño del sistema de gestión de stakeholders. Implementación del sistema de gestión de stakeholders.

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
			1. Los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2. A los stakeholders en el grupo B deben mantenerlos informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos. 3. Los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.	Resultados esperados: sistema de gestión de stakeholders implementado. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2 MIIGO. Direccionamiento estratégico

Tabla 4.3 Resumen plan de acción DE para C. A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	Introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.		Indicadores para medir estrategias: 1. Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto. 2. Indicadores cuantitativos: expresan cantidad y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos. 3. Indicadores cualitativos: particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.	PROYECTO 4.3 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR ESTRATEGIAS. Objetivo: establecer un sistema de indicadores para evaluar estrategias. Actividades: diseño del sistema de indicadores para evaluar estrategias. Implementación del sistema de indicadores para evaluar estrategias. Resultados esperados: sistema de indicadores de evaluación de estrategias implementado. Responsable: gerente general Duración: tres meses. Prioridad: 2
	4.3. SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS. Estadio 2 al 3 PROYECTO 4.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR ESTRATEGIAS.			

Fuente. Elaboración propia de los autores.

4.1.5 Conclusiones de la intervención en la empresa C.A.

Al revelar los resultados producto de la aplicación del componente de DE del Modelo, fue evidente la sensación de zozobra con que los directivos reaccionaron al conocer que su empresa se encontraba en los estadios 1 (uno) en la mayoría de los descriptores.

En este punto es primordial recordarle a los empresarios que esa es una condición muy común en la mayoría de las pymes del país, por la estructura y la cultura empresarial del país, generalmente basada en una gestión empírica, en la experiencia e intuición de sus fundadores y/o emprendedores. De permitir que la zozobra y la sensación de rabia dominen las emociones de los empresarios nublando su objetividad, va a ser muy difícil lograr una disposición de apertura y apoyo para la aplicación del modelo.

Para este caso, la disposición de las directivas de C. A. ha sido de total apertura, apoyo y entusiasmo. El modelo es de fácil comprensión aun para empresarios no familiarizados con estas herramientas. La actitud de los directivos es de gran confianza en los investigadores, expresando que son los que saben lo que hacen y confían en unos buenos resultados.

El siguiente paso que se propone para la empresa es acompañar el proceso de implementación del plan de acción y verificar su implementación y desarrollo con los resultados en un semestre.

4.2 Segundo caso: M.de E.

4.2.1 Reseña de la empresa

Empresa familiar fundada en 1994. Es distribuidora a nivel nacional de equipos y materiales médicos y de laboratorios importados directamente. Son distribuidores exclusivos para Colombia de:

- SOCOREX micropipetas, dispensadores, materiales. Suiza.
- HERMLE centrifugas. Alemania.
- JHONWHOCK entomología, equipos. USA.
- ROLL materia plástico para laboratorios. Italia.

Además, distribuyen los siguientes productos:

- USA SCIENTIFIC, rotadores, agitadores, shaker y Plástico. USA.
- STOCKWELL plástico para laboratorios. USA.
- MAJOR SCIENCE electroforesis, Incubadoras, sistema para geles, digitadores de imagen, termocicladores. Taiwán.
- KIMA plástico y tubos al vacío, equipo de laboratorio. Italia.
- OPTIKA microscopios. Italia.
- MMM incubadoras, CO₂, hornos, autoclaves. Alemania.
- GVC filtros, membranas. USA.

Por el tipo de productos que distribuyen, cuentan entre sus clientes con instituciones gubernamentales, universidades y laboratorios, entre los que se pueden mencionar se encuentran:

- Instituto Nacional de Salud.
- Instituto de Medicina Legal.
- INVIMA.
- Secretarías de Salud de Bogotá y capitales de departamentos.
- Universidad Nacional de Colombia.

Entre las empresas privadas figuran:

- Universidad de los Andes.
- Universidad Javeriana.
- Universidad de la Sabana.
- Universidad de Córdoba.
- Universidad Industrial de Santander.
- Analizar.
- IDIME.
- Clínica Colsanitas.

El gerente de la empresa es profesional en economía y ha desempeñado algunos cargos a nivel gerencial con la Caja Agraria y la Corporación CORPAVI. Su esposa es profesional en ciencia de la salud y desempeña funciones de subgerente. Cuentan además con una asistente de gerencia, profesional en Administración de Empresas de la Universidad EAN. Con este equipo directivo se desarrolló la aplicación del modelo MIIGO y las posteriores observaciones.

4.2.2 Estado actual y ruta de mejora MIIGO de la empresa M. de A.

Durante una reunión con los directivos de la empresa se abordó la explicación general del modelo MIIGO, los objetivos del diagnóstico y la ruta para evolucionar a una organización con metodologías y herramientas de gestión de las organizaciones. Se prosiguió entonces a analizar cada variable y sus correspondientes descriptores, observando su estado actual para luego explicar cuál es la ruta para de su estadio actual al siguiente, recomendando las estrategias y las herramientas para dicho propósito.

El resultado del mencionado diagnóstico se muestra en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4 Diagnóstico componente direccionamiento estratégico en M. de A.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN DESCRIPTOR 1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS ESTADO ACTUAL DE M. DE A. ESTADIO: 2 NIVEL: MADURO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3 Estadio 2: la Gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes. Estadio 3: la Gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.
ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3 La estrategia para el tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en mejorar la cultura y las prácticas de direccionamiento estratégico fortaleciendo el compromiso con las finalidades de la organización e introduciendo herramientas de pronóstico, de evaluación interna y externa del desempeño gerencial en función de la planificación de mediano plazo, lo cual supone establecer parámetros e indicadores de evaluación acordes a este alcance temporal.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3 1. Herramientas de pronóstico. 2. Evaluación interna y externa del desempeño gerencial en direccionamiento estratégico. 3. Estándares e indicadores de desempeño en direccionamiento estratégico.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN DESCRIPTOR 1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN ESTADO ACTUAL DE M. DE A. ESTADIO: 2 NIVEL: MADURO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3 Estadio 2: la Gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación. Estadio 3: la Gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el futuro, haciendo participar a su personal.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

La estrategia para el tránsito del estadio 2 al 3 es definir y aplicar las competencias de la gerencia y su equipo administrativo para visionar el futuro y liderar la participación del personal en las prácticas de direccionamiento y planificación estratégica.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

1. Formulación de técnicas para construir futuro.
2. Formulación de estrategias y tácticas empresariales.
3. Formulación de planes, programas y proyectos.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
 VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN
 DESCRIPTOR 1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN
 ESTADO ACTUAL DE M. DE A.
 ESTADIO: 2
 NIVEL: MADURO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

Estadio 2: la Gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas.

Estadio 3: la empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral como herramienta de planeación.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

La estrategia para el tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en introducir las relaciones e interacciones necesarias entre los distintos indicadores en torno a las finalidades del direccionamiento estratégico de la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Indicador VCA (Value Chain Analysis): este indicador permite integrar todas las actividades, las unidades funcionales y los indicadores de la organización para ofrecer mejores productos y servicios.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
 VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (misión, visión, valores)
 DESCRIPTOR 2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO
 ESTADO ACTUAL DE M. DE A.
 ESTADIO: 3
 NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4

Estadio 3: el sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa.

Estadio 4: el sistema de finalidades de la empresa es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en incorporar en la cultura organizacional el alineamiento entre las funciones y competencias de todos los niveles y procesos de la organización con el sistema de finalidades aprobado por la dirección.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

- 1) Revisión de la relación entre funciones y competencias con las finalidades.
- 2) Actividades de sensibilización, pertenencia, compromiso y alineamiento de las actividades de todo el personal con el sistema de finalidades.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
 VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (misión, visión, valores)
 DESCRIPTOR 2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES
 ESTADO ACTUAL DE M. DE A.
 ESTADIO: 3
 NIVEL: INICIANDO

ruta de mejora para el tránsito del estadio 3 al estadio 4

Estadio 3: la empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados.

Estadio 4: el sistema de finalidades de cada empleado es compatible con el de la empresa.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en incorporar en la cultura organizacional el alineamiento entre las funciones y competencias de cada empleado en todos los niveles y procesos de la organización con el sistema de finalidades aprobado por la dirección.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Técnicas de capacitación para conocimiento de logros a futuro.
2. Administración por objetivos (APO).
3. Gestión de competencias.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES
ESTADO ACTUAL DE M. DE A.
ESTADIO: 2
NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

Estadio 2: la Gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.

Estadio 3: la Gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Las estrategias del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consisten en diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Comunicación de valores corporativos.
2. Planificación, ejecución y evaluación de la aplicación de los valores corporativos en las actividades del personal de la organización.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL
ESTADO ACTUAL DE M. DE A.
ESTADIO: 2
NIVEL: MADURO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

Estadio 2: la Gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal.

Estadio 3: la Gerencia tiene en cuenta los valores en la toma de decisiones de promoción laboral de la empresa.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en lograr la identidad de los directivos alrededor de los valores corporativos para que los promuevan e incentiven entre los miembros de la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Valores como herramientas gerenciales: los valores, como herramientas o enfoques gerenciales han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como «reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo)».

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 3.3 GERENCIA POR VALORES
ESTADO ACTUAL DE M. DE A.
ESTADIO: 2
NIVEL: INICIANDO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

Estadio1: la Gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones.
Estadio 2: la Gerencia selecciona y revisa los valores corporativos por consenso o por mecanismos amplios de participación.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en promover la participación de todos los miembros de la organización en la planificación y ejecución de los valores para implementarlos en beneficio propio de la organización y buscando una identidad propia para que en un futuro la empresa goce de una identidad única y sea caracterizada por su liderazgo en valores.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

Herramientas de selección de valores: con el fin de determinar los valores la evaluación correspondiente se toma bajo los siguientes criterios:

- Criterio por scoring.
- Criterios por liquidez.
- Criterios por valor.

Criterio por scoring: se basa en el evaluador de prácticas del buen gobierno corporativo, se califica el grado de adhesión de las empresas a las prácticas del buen gobierno corporativo.

Criterios por liquidez: con el objeto de determinar los valores que formarán parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC), se considerará en una primera etapa todas las acciones de las empresas que fueron seleccionadas según el criterio anterior.

Criterios por valor: en base al puntaje obtenido de las empresas en el criterio scoring, se ordenan las acciones seleccionadas según el criterio de liquidez de estas empresas de mayor a menor puntaje. Las acciones con mejor puntuación (mínimo ocho, máximo diez) y que cumplan el requisito mínimo de liquidez mencionado, serán las seleccionadas para formar parte del IBGC.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS

DESCRIPTOR 4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTADO ACTUAL DE M. DE A.

ESTADIO: 2

NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3

Estadio 2: la Gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios.

Estadio 3: la Gerencia ha implementado las estrategias de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en la orientación al cliente.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en establecer un seguimiento formal de la formulación, implementación y control de la estrategia.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Implementar un método tradicional de control estratégico: consiste en tener un control estratégico secuencial

1. Formulación.
2. Implementación.
3. Control a largo plazo.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS

DESCRIPTOR 4.2: ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON *STAKEHOLDERS*

ESTADO ACTUAL DE M. DE A.

ESTADIO: 1

NIVEL: MADURO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio 1: la Gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los *stakeholders*.

Estadio 2: la Gerencia ha formulado estrategias de integración con los *stakeholders* usando herramientas apropiadas para este propósito.

ESTRATEGIA PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Para lograr el tránsito del estadio 1 al estadio 2 se debe otorgar la importancia requerida a las estrategias a implementar ante los *stakeholders* internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Matriz poder/interés de Gardner (1986): este mapa califica a los *stakeholders* en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde:

- 1) Los *stakeholders* en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos.
- 2) A los *stakeholders* en el grupo B se les debe mantener informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los *stakeholders* más poderosos.
- 3) Los *stakeholders* en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo.
- 4) Los *stakeholders* en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS

DESCRIPTOR 4.3: SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS
ESTADO ACTUAL DE M. DE A.

ESTADIO: 2

NIVEL: DESARROLLO

ruta de mejora para el tránsito del estadio 2 al estadio 3

Estadio 2: la Gerencia ejecuta estrategias que han generado estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control.

Estadio 3: la Gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación.

ESTRATEGIA PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.

HERRAMIENTAS PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Indicadores para medir estrategias:

- 1) Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto.
- 2) Indicadores cuantitativos: sus principales características son que expresan cantidad y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos.

3) Indicadores cualitativos: particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

4.2.3 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para la empresa M. de A.

Las estrategias y herramientas para desarrollar las mismas recomendadas por los investigadores/consultores para la empresa M. de A. se ilustran en la siguiente tabla:

Tabla 4.5 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para M. de A.

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS. Estado 2 al 3	Hacer comprender la Alta Gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico; es decir, que la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.	1. Contratar o establecer alianzas con una institución de educación superior, un centro de desarrollo tecnológico, una empresa de consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.
	1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN. Estado 2 al 3	Comprometer a la Gerencia General a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.	Herramientas de gestión de RRHH: orientar la selección del recurso humano de la organización para que se considere como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.

Tabla 4.5 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para M. de A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
2. SISTEMA DE FINALIDADES (MISIÓN, VISIÓN, VALORES)	1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN. Estado 2 al 3	Identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.	1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas.
	2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO. Estado 3 al 4	Realizar con recursos internos o por contratación de servicios especializados los estudios internos y externos necesarios para justificar la formulación de las finalidades.	1. Realización del estudio o contratación especializada. 2. Divulgación de la formulación de finalidades. 3. Visualización pública de las finalidades.
	2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES. Estado 3 al 4	Establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.	- Métodos y técnicas de formación y capacitación propias o contratadas.

Tabla 4.5 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para M. de A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
3. VALORES CORPORATIVOS	3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES. Estadio 2 al 3	Diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa.	- Comunicación de valores corporativos.
	3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL. Estadio 2 al 3	Promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que desde un comienzo se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.	Introducir la dirección por valores: el enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.
	3.3 GERENCIA POR VALORES. Estadio 2 al 3	Desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.	- Sensibilización, interiorización y proyección de valores.
4. ESTRATEGIAS	4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS. Estadio 2 al 3	Documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.	1. Crear un documento formal donde se especifique la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos creando indicadores (objetivo proyectado/objetivo ejecutado).

Tabla 4.5 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para M. de A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
	4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACION CON STAKEHOLDERS. Estadio 1 al 2	Otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.	Matriz poder/interés de Gardner (1986): este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde: 1. Los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2. A los stakeholders en el grupo B deben mantenerlos informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos. 3. Los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.

Tabla 4.5 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para M. de A. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
	4.3 SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS. Estadio 2 al 3	Introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.	Indicadores para medir estrategias: 1. Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto. 2. Indicadores cuantitativos: expresan cantidad y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos. 3. Indicadores cualitativos: particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

◀ 4.3 Tercer caso: F. la G.

4.3.1. Reseña de la empresa

Ubicada en el municipio de Girardot, empresa familiar de propiedad de dos hermanos. Comercializadora de elementos de ferretería, materiales para construcción, pisos y accesorios cerámicos, instalaciones eléctricas e hidráulicas. La más grande de su género en Girardot. Los productos de la F. LA G. son aproximadamente 5000 para atender el servicio de comercialización para la construcción.

La F.LA G. tiene la distribución autorizada de productos:

Sika: multinacional que produce y distribuye insumos para la impermeabilización y construcción en el hogar. Los diferentes productos de Sika son una solución efectiva en el caso de impermeabilizantes, siliconas transparentes, emulsiones, adhesivos y pegamentos para enchapes. Las marcas que se comercializan son Emulsión asfáltica, Sikaceram B. A., Pega enchape, Sikasill, Sanisil, Sika transparente, Cinta Multiseal, entre otros.

Corona: empresa internacional productora principalmente de enchape de pisos y paredes, aparatos cerámicos y de manejo del agua. Además, distribuye manguera para sanitario, combos sanitarios para niños y adultos, pegacor, enchapes de todo tipo de referencia y medidas.

Algreco: empresa nacional especializada en producción de pinturas en aceite y agua. Distribuye cuñete, balde y

cuartos de pinturas de vinilo tipo 1, 2 y 3, vinilo popular, vinilo premium, esmalte mate, esmalte, barniz, laca.

Gerfor: multinacional que se especializa en tubería pesada y liviana, accesorios para construcción y reparación de daños en alcantarillado y agua a presión. Distribuye tubos sanitarios y de agua presión de tipo liviano y pesado; accesorios sanitarios y agua presión, como codos, uniones, tees, yees, bujes; adaptadores machos y hembras; entre otros.

MISIÓN DE F. LA G.

Su misión es ser una empresa que trabaja para brindar a sus clientes la mayor diversidad en materiales de construcción y agricultura en general, bajo premisas de precio, calidad y servicio acorde a las exigencias del mercado, comprometiéndonos con la capacitación constante del recurso humano, para que este sea altamente calificado, productivo y comprometido a mantener la preferencia y satisfacción de los clientes, con la finalidad de generar un crecimiento rentable en beneficio de todos, que permita mantener y mejorar cada día la calidad y servicio prestado, resaltando el trabajo en equipo y formando valores éticos y espirituales.

MISIÓN PROPUESTA PARA 2013

Atender y satisfacer las necesidades y gustos de los clientes en diversos materiales para la construcción y la agricultura, ofreciendo un servicio amable, oportuno y económico. Garantizar una excelente calidad del talento humano y de los productos de marcas autorizadas. Adquirir un compromiso y un respaldo constante de los

clientes, prestando una atención de asesoramiento y entrega a domicilio eficiente, rápido y seguro. Resaltar el trabajo en equipo como eje fundamental de los valores y las relaciones humanas. Formar valores éticos y espirituales tales como la amabilidad, honestidad, responsabilidad y solidaridad.

4.3.2 Estado actual y ruta de mejora MIIGO de la F. la G.

Siguiendo la metodología utilizada en el primer y segundo caso, después de haber sostenido reuniones y charlas con los gerentes/propietarios de la compañía en las cuales el equipo consultor abordó la explicación general del modelo MIIGO, los objetivos del diagnóstico y la ruta para evolucionar a una empresa con metodologías y herramientas de gestión de las organizaciones, se procedió a elaborar un diagnóstico analizando cada variable con sus correspondientes descriptores, observando su estado actual, para luego explicar cuál es la ruta para pasar de su estadio actual al siguiente, recomendando las estrategias y las herramientas para dicho propósito.

A continuación se presenta el resultado del diagnóstico:

Tabla 4.6 Diagnóstico componente direccionamiento estratégico en F. la G.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN DESCRIPTOR 1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G. ESTADIO: 1 NIVEL: MADURO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio 1: la Gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos. Estadio 2: la Gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes.
ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en hacer comprender a la Alta Gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, es decir, la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.
HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 1. Contratar o establecer alianzas con una institución de educación superior, un centro de desarrollo tecnológico, una empresa de consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN DESCRIPTOR 1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G. ESTADIO: 1 NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio 1: la Gerencia no realiza planeación, no existen personas capacitadas para esta actividad.

Estadio 2: la Gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 es comprometer a la Gerencia General a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Herramientas de gestión de RRHH: orientar la selección del recurso humano de la organización para que se considere como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN
DESCRIPTOR 1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN
ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.
ESTADIO: 1
NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio 1: la Gerencia no usa indicadores o los usa de manera empírica.

Estadio 2: la Gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La estrategia para el tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales.
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (misión, visión, valores)
DESCRIPTOR 2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO
ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.
ESTADIO: 1
NIVEL: MADURO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio 1: la empresa no ha formulado una visión de futuro.

Estadio 2: la empresa ha planteado una misión, visión y objetivos pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La estrategia para el tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en que la gerencia formule una misión clara, una visión incluyente y unos objetivos estratégicos concretos hacia el entorno de la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Declaración escrita de la misión, visión y objetivos de la organización por parte de la Alta Gerencia.
2. Sesiones de trabajo y lluvia de ideas con el equipo de dirección.
3. Sesiones de sensibilización y participación del personal operativo de la empresa.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (misión, visión, valores)
DESCRIPTOR 2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES
ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.
ESTADIO: 1
NIVEL: MADURO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio 1: la Gerencia ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.

Estadio 2: la Gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación y apropiación del sistema de finalidades de la empresa.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

- Métodos y técnicas de formación y capacitación propias o contratadas.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES
ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.
ESTADIO: 1
NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio 1: la Gerencia no ha formulado valores corporativos.

Estadio 2: la Gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en fortalecer las competencias gerenciales en formulación y documentación de valores corporativos.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Formación en valores corporativos.
2. Mejores prácticas de formulación y documentación.
3. Consulta en la red de casos de formulación y documentación de valores corporativos.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 3.2 ALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL
ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.
ESTADIO: 1
NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio 1: la Gerencia se preocupa más por las habilidades de su personal que por sus valores.

Estadio 2: la Gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que desde un comienzo se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Introducir la dirección por valores: el enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 3.3 GERENCIA POR VALORES
ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.
ESTADIO: 1
NIVEL: DESARROLLO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio1: la Gerencia no considera los valores corporativos en sus actividades de dirección o los considera de manera informal.
Estadio 2: la Gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

-Sensibilización, interiorización y proyección de valores.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
VARIABLE 4: ESTRATEGIAS
DESCRIPTOR 4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS
ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.
ESTADIO: 1
NIVEL: MADURO

RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2

Estadio1: la Gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de la venta.

Estadio 2: la Gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios.

ESTRATEGIAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

El tránsito del estadio 1 al 2 consiste en documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Crear un documento formal donde se especifique la estrategia y los resultados esperados.

2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos creando indicadores (objetivo proyectado/objetivo ejecutado).

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS

DESCRIPTOR 4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON *STAKEHOLDERS*

ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G.

ESTADIO: 1

NIVEL: DESARROLLO

ruta de mejora para el tránsito del estadio 1 al estadio 2

Estadio 1: la Gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los *stakeholders*.

Estadio 2: la Gerencia ha formulado estrategias de integración con los *stakeholders* usando herramientas apropiadas para este propósito.

ESTRATEGIA PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

El tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los *stakeholders* internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Matriz poder/interés de Gardner (1986): este mapa califica a los *stakeholders* en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde:

1. Los *stakeholders* en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos.

2. A los *stakeholders* en el grupo B se les debe mantener informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los *stakeholders* más poderosos.

3. Los <i>stakeholders</i> en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los <i>stakeholders</i> en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.
COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VARIABLE 4: ESTRATEGIAS DESCRIPTOR 4.3 SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS ESTADO ACTUAL DE LA F. LA G. ESTADIO: 1 NIVEL: DESARROLLO
RUTA DE MEJORA PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 Estadio 1: la Gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de las estrategias. Estadio 2: la Gerencia ejecuta estrategias que han generado estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control.
ESTRATEGIA PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: El tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en identificar e implementar indicadores en el proceso de evaluación de las estrategias para que se puedan medir los resultados en un tiempo determinado (corto, mediano, largo plazo) y se identifiquen las estrategias que están generando mayor valor agregado para la organización y las que necesitan ser reemplazadas.
HERRAMIENTAS PARA TRÁNSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2: Implementación de indicadores de gestión: los indicadores son uno de los instrumentos para que todo proceso de gestión se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

4.3.3 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para F. la G.

Las estrategias y herramientas para el Direccionamiento Estratégico de la empresa F. la G. se encuentra resumidas en la siguiente tabla:

Tabla 4.7 Resumen de estrategias y herramientas MILGO para F. la G.

VARIABLES	DESCRPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS. Estadio 1 al 2	Hacer comprender a la Alta Gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, es decir, comprender la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.	1. Contratar o establecer alianzas con una institución de educación superior, un centro de desarrollo tecnológico, una empresa de consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.
		Comprometer a la Gerencia General a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.	Herramientas de gestión de RRHH: orientar la selección del recurso humano de la organización para que se considere como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.
	1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN. Estadio 1 al 2		

Tabla 4.7 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para F. la G. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
2. SISTEMA DE FINALIDADES (MISIÓN, VISIÓN, VALORES)	1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN. Estado 1 al 2	Identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.	1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas.
	2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO. Estado 1 al 2	Formular una misión clara, una visión incluyente y unos objetivos estratégicos concretos hacia el entorno de la organización por parte de la Gerencia.	1. Declaración escrita de la misión, visión y objetivos de la organización por parte de la Alta Gerencia. 2. Sesiones de trabajo y lluvia de ideas con el equipo de dirección. 3. Sesiones de sensibilización y participación del personal operativo de la empresa.
	2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES. Estado 1 al 2	Establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.	- Métodos y técnicas de formación y capacitación propias o contratadas

Tabla 4.7 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para F. la G. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
3. VALORES CORPORATIVOS	3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES. Estadio 1 al 2	Fortalecer las competencias gerenciales en formulación y documentación de valores corporativos.	1. Formación en valores corporativos. 2. Mejores prácticas de formulación y documentación. 3. Consulta en la red de casos de formulación y documentación de valores corporativos.
	3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL. Estadio 1 al 2	Promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que desde un comienzo se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.	Introducir la dirección por valores; el enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.
	3.3. GERENCIA POR VALORES. Estadio 1 al 2	Desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.	Sensibilización, interiorización y proyección de valores
4. ESTRATEGIAS	4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS. Estadio 1 al 2	Documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.	1. Crear un documento formal donde se especifiquen la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según lo establecido, creando indicadores (objetivo proyectado/objetivo ejecutado).

Tabla 4.7 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para F. la G. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
	4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS. Estadio 1 al 2	Otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.	Matriz poder/interés de Gardner (1986): este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde: 1. Los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2. A los stakeholders en el grupo B los deben mantener informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos. 3. Los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.

Tabla 4.7 Resumen de estrategias y herramientas MIIGO para F. la G. (Continuación)

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS
	4.3 SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS. Estado 1 al 2	Identificar e implementar indicadores en el proceso de evaluación de las estrategias para que se puedan medir los resultados en un tiempo determinado (corto, mediano, largo plazo) y se identifiquen las estrategias que están generando mayor valor agregado para la organización y las que necesitan ser reemplazadas.	Implementación de indicadores de gestión: los indicadores son uno de los instrumentos para que todo proceso de gestión se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

4.4 Conclusiones generales

En el siguiente cuadro se aprecian los niveles diferentes de desarrollo de las tres empresas analizadas. Por un lado, F. la G., con estadio de desarrollo entre 1 y 2, ocasionalmente en 3. A pesar de ser una empresa sostenible en el tiempo dada la formación de sus dueños en ciencias de la salud, no están familiarizados con los conceptos y herramientas en gestión de las organizaciones. Aquí es necesario aclarar que el hecho de que los dueños/gerentes tengan formación en temas administrativos y gerenciales no asegura que sus empresas tengan desarrollados estos conceptos y herramientas. Esto se evidencia en especial en las pymes colombianas, donde el famoso adagio «en casa de herrero, azadón de palo» se cumple. Poseer las bases conceptuales de herramientas en gestión no es garantía de que estas se apliquen.

F. la G. es la más evolucionada de las tres empresas diagnosticadas a la luz del modelo. Tanto sus dueños como la asistente de gerencia tienen y aplican bases conceptuales y manejo en herramientas de gestión. En ese sentido esta empresa puede abordar la ruta de mejoramiento con sus propios recursos. Es una empresa comercialmente posicionada y con crecimiento en sus ingresos. No obstante, dado el carácter empírico de sus dueños y la desconfianza en conceptos y herramientas de gestión, el ejercicio de evangelización empresarial tiene que ser muy profundo para que inicien la ruta de mejoramiento.

La investigación evidenció la necesidad de plantear un plan de acción, con programas y proyectos para

la implementación y aplicación de las estrategias y herramientas propuestas por el MIIGO. Además, se plantea la posibilidad de acompañar en esta última etapa al empresario para evidenciar las bondades del modelo.

Tabla 4.8 Comparativo estadio en el componente DE en las empresas investigadas

VARIABLES	DESCRIPTORES	C. A.	M. DE A.	F. LA G.
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1. PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	1.2. PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	1.3. INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN	1 - 2	2 - 3	1 - 2
2. SISTEMA DE FINALIDADES (MISIÓN, VISIÓN, VALORES).	2.1. FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	2 - 3	3 - 4	1 - 2
	2.2. AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	1 - 2	3 - 4	1 - 2
3. VALORES CORPORATIVOS	3.1. PROMULGACIÓN DE VALORES	2 - 3	2 - 3	1 - 2
	3.2. VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	3.3. GERENCIA POR VALORES	1 - 2	2 - 3	1 - 2
4. ESTRATEGIAS	4.1. EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	4.2. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	1 - 2	1 - 2	1 - 2
	4.3. SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	2 - 3	2 - 3	1 - 2

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Referencias bibliográficas

- Beltrán, A.; Torres, E. y otros (2004). Pymes un reto a la competitividad. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. p. 137.
- Beltrán, J. M. (1998). Indicadores de Gestión. Bogotá: 3R Editores.
- Bungay, S. (2011). Cómo aprovechar al máximo la estrategia de su compañía. Harvard Business Review, pp. 68-76.
- Cifuentes, J. (2013). Guía para el mejoramiento del Direccionamiento Estratégico para las PYMES. Bogotá.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.
- Drucker, P. (2011). Gestionarse a sí mismo. Harvard Business Review. pp. 30-39.
- Franklin, E. (2007). Auditoria Administrativa, Gestión Estratégica del cambio. México: Pearson.
- Gigch, J. P. (2003). Teoría general de sistemas. México: Editorial Trillas.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2007). De la idea a la ejecución. Gestión. pp.16-19.
- Hamel, G. (2009). Metas visionarias para la gestión. *Harvard Business Review*. pp. 72-79.

- Heredia, J. A. (2000). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Castelló de la plana: Universitat Jaume I.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Colombia: Ediciones Gestión.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review*. pp. 52-65.
- Mintzberg, H. (2012). *Managing*. Colombia: Editorial Norma.
- Oficina Internacional del trabajo OIT (2002). *La consultoría de empresas*. Limusa Noriega Editores. México.
- Ohmae, K. (1989). *La Mente del Estratega*. México: Mc Graw Hill.
- Ortiz W. y Pérez Uribe R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN*. No. 69, Julio – diciembre, pp. 88-109. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/439/385>
- Pérez-Uribe R. et al (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)*. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez-Uribe R. (2010) *Gerencia Estratégica Corporativa*. Colección Ciencia y Poder Aéreo No.5, Fuerza Aérea Colombiana, Instituto Militar Aeronáutico.

Pérez-Urbe R. (2012). Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional: conceptos y enfoques con-temporáneos. Abril. 313 p. Universidad EAN – UQAC. Capítulo VIII: El pentágono de la excelencia para pymes (PENTEX-PYMES): los componentes claves (p.206-223). Colección Memorias. Memorias del Segundo Congreso internacional en gestión, emprendimiento e innovación con énfasis en gerencia de proyecto y mejoramiento organizacional realizado por la Universidad EAN- Université du Quebec a Chicoutimi, septiembre de 2010. ISBN: 978-958-756-119-7. En: <http://edicioneSean.ean.edu.co/index.php/es/memorias/23-publicaciones/241-gerencia-de-proyectos-y-mejoramiento-organizacional-conceptos-y-enfoques-contemporaneos-congreso-2010>

Pérez-Urbe R. (2012). Modernización e innovación para la gestión de Pymes: conceptos, herramientas y casos. Universidad EAN. Red Pymes: UQAC, Fundación Universitaria Los libertadores, UNISINU, Universidad Nacional de Manizales, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. 310p. Abril. Publicación digital. Capítulo 6: Nidya Arévalo, pp. 183-199. Recuperado de: http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_

Porter, M. (1987) Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: Cecsá.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. pp.100-117.

Ríos, R. (2009). Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión. Colombia: Icontec.

Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.

Thomson Jr, A., Strickland III, A., & Gamble, J. (2008). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.

Wheelen T., Hunger D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson Educación.

Wheelen, T. (2013). *Administración Estratégica*. Bogotá: Pearson.

Guía de referencia rápida para una buena práctica ambiental en publicaciones.



**La acción más pequeña es mejor
que la intención más grande**

La Universidad EAN, comprometida con el desarrollo social, económico y ambiental sostenible, invita a los lectores a:

- Hacer uso razonable de sus impresiones.
Antes de imprimir, piense si es necesario hacerlo. Por ejemplo, lecturas, revisiones y comentarios pueden realizarse en formato digital.
- Visualizar la impresión de los documentos.
Tenga en cuenta los elementos que pueden variar la extensión de sus impresiones como: formato, tamaño de letra y ambas caras de la página.
- Utilizar papel reciclado.
Dependiendo de su uso final, algunos documentos pueden imprimirse en papel reciclado; recuerde que ya es una tendencia actual.
- Ahorrar energía eléctrica.
Emplee fuentes de luz de bajo consumo y revise el buen funcionamiento de equipos eléctricos en el trabajo y el hogar, para evitar el gasto innecesario de la energía.
- Practicar el consumo responsable.
Tenga en cuenta los materiales de origen, la sostenibilidad en la producción y la disposición final que dará a los productos que lleva en sus compras.
- Reducir, reutilizar y reciclar sus recursos.
Recuerde optimizar el uso de los recursos que empleamos diariamente (papel, energía eléctrica, agua, etc.) y genere un sano hábito ecológico.

Mayor información:
Buenas prácticas ambientales en el contexto editorial

**¡Hagamos posible la
conservación de nuestro
medio ambiente!**





Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Telefono: 5936464
El Nogal: Calle 79 # 11- 45
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América
www.universidadean.edu.co