

**INDICADORES PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Ricardo Forero Gómez**

**C.C 79.982.663**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Bogotá, D.C**

**2013**

## Tabla de contenido

<b>DISEÑO DE INDICADORES PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Identificación del Problema .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>6</b>
2.1 Objetivo general .....	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
<b>3. Justificación .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Metodología .....</b>	<b>8</b>
4.1 Trabajo académico .....	8
<b>5. Marco Teórico.....</b>	<b>9</b>
<b>6. Conceptos de medición empresarial .....</b>	<b>13</b>
<b>7. Técnicas de diseño de indicadores .....</b>	<b>15</b>
<b>8. Análisis de indicadores del componente de Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional .....</b>	<b>25</b>
8.1 Análisis de indicadores del componente de Direccionamiento Estratégico.....	26
8.1.3 Variable Valores Corporativos .....	41
8.1.4 Variable Estrategias .....	49
8.2 Análisis de indicadores del componente de la Estructura Organizacional.....	55
8.2.1 Variable Procesos para la Estructura.....	56
8.2.2 Variable Manuales y Estandarización.....	57
8.2.3 Variable Control sobre la estructura.....	58
8.2.4 Variable Competencias acordes con la estructura .....	59
8.2.5 Variable Evolución de la estructura .....	60
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>62</b>

## **DISEÑO DE INDICADORES PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO Y ORGANIZACIONAL**

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO©, fue desarrollado por la Universidad EAN, con el propósito de “facilitar la modernización gerencial de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global”. (Pérez Uribe et al, 2009). Como lo exponen los autores, el MMGO es una propuesta para las empresas que tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando, utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para los involucrados en ella (accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros.)

El MMGO se diseño modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados. (Pérez Uribe et al, 2009).

En los últimos 13 años, el MMGO se ha desarrollado y probado en más de 150 empresas, perfeccionando las prácticas de gestión y las rutas de mejoramiento empresarial en cada uno de los 13 componentes originales, hoy en día 16. En este ejercicio, además de las empresas mencionadas, han colaborado también diferentes agremiaciones, quienes han presentado observaciones y aportes para mejorar su aplicación.

El Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión de Organizaciones, MIIGO, es un desarrollo y complemento del MMGO, que permite definir alternativas para realizar los mejoramientos formulados en las rutas de mejoramiento del MMGO. En el año 2012, una investigación sobre el componente Direccionamiento Estratégico, planteó estrategias y herramientas claves para evolucionar de un estadio a otro superior.

En esta fase, dada la necesidad de brindar a los empresarios PYMES herramientas que les permitan medir y controlar el avance de sus objetivos estratégicos, se plantea una metodología para el diseño y/o adopción de indicadores que permitan medir el avance de las estrategias y herramientas para evolucionar de un estadio a otro más avanzado, en el componente Direccionamiento Estratégico.

## **1. Identificación del Problema**

La última actualización del MIIGO, planteó estrategias y herramientas, para evolucionar de un estadio a otro más avanzado, sin embargo no se diseñaron, ni se propusieron indicadores que midan, evalúen y controlen el avance de éstas estrategias.

Por ésta razón, se plantea en el presente documento como eje problémico, identificar y proponer indicadores que monitoreen y controlen los avances de las estrategias y de las herramientas propuestas en el Modelo MIIGO (Direccionamiento Estratégico), para evolucionar de un estadio a otro, de tal manera que construya un futuro promisorio para su organización, apoyado por el MMGO.

**La pregunta a formular es:** ¿Cuáles deben ser los indicadores que ayuden a evidenciar la evolución de un estadio a otro en el componente de Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional de la Empresa del MIIGO?

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar, diseñar y proponer indicadores que midan, controlen, el avance de un estadio a otro más desarrollado, en el componente Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional del Modelo MIIGO.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el estado del arte de la medición en la planeación estratégica.
- Identificar las tendencias de medición empresarial que sustenten la propuesta de diseño de indicadores.
- Definir la técnica de diseño de indicadores para los componentes de Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional.
- Analizar los indicadores del componente de Direccionamiento Estratégico.
- Analizar los indicadores de Estructura Organizacional.

### **3. Justificación**

Las tendencias actuales en sistemas de gestión estratégica de las PYMES en Colombia, evidencian la necesidad de evolucionar de la medición basada en indicadores financieros, que por lo general responden a resultados sobre acontecimientos pasados, a la medición de un sistema de despliegue de la estrategia, que ayude al monitoreo permanente de los diferentes componentes de una empresa y brinde a sus directivos mayor probabilidad de éxito en la ejecución de la estrategia.

La dinámica de las organizaciones de hoy en día, producto de un mundo más interconectado, globalizado y de apoyo a los tratados de libre comercio, exige de las empresas unas estrategias y controles sistematizados, ágiles, oportunos, pertinentes, que les permita ajustar a tiempo el “rumbo” de sus organizaciones.

La propuesta de unos indicadores que monitoreen y controlen los avances del direccionamiento estratégico, contribuyen a alertar, orientar, reorientar a la empresa hacia una organización sostenible, de mejoramiento continuo.

## **4. Metodología**

El carácter de la investigación es descriptivo. Se pretende realizar el procesamiento, integración y análisis de la información de los sistemas de gestión existentes y las tendencias actuales en el tema con un enfoque descriptivo, para sustentar la definición de indicadores de gestión que aporten nuevas herramientas al Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones.

### **4.1 Trabajo académico**

El trabajo académico se realizará a partir de una revisión de la literatura especializada en temas relacionados con indicadores de gestión. En ésta revisión, se plantearán indicadores que ayuden a identificar avances de las estrategias y de las herramientas propuestas en el Modelo MIIGO para la evolución de la organización de un estadio a otro.

## **5. Marco Teórico**

En los contextos empresariales y académicos de los años 70, se inicia una discusión sobre la medición centrada únicamente en los aspectos contables y financieros, la cual predominaba por las estructuras jerárquicas, centralizadas y de bajo nivel competitivo de la época.

Kaplan & Norton (2009) afirman que las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se estaba transformando a la competencia de la era de la información. En la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas tuvieron éxito gracias a lo bien que capturaron los beneficios procedentes de las economías de escala. La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que acoplaron la nueva tecnología en sus productos, con una producción más eficiente y en grandes volúmenes.

Los cambios de la era industrial a la de información, tales como las economías de escala, la tecnología, la desregularización y la privatización influyeron de manera significativa en las dinámicas internas de las empresas, que se vieron enfrentadas a participar en un mundo globalizado con mayor competitividad, cambios organizacionales y en algunos casos descentralización de las operaciones (Kaplan & Norton, 2009).

Esta nueva tendencia estuvo acompañada de cambios sociales, culturales y políticos en los cuales las características de los productos transforman y amplían sus perspectivas de impacto; no solo se busca minimizar los costos, sino que el producto o servicio debe ser innovador, de alta calidad, responder a las necesidades focalizadas de los clientes y por supuesto, generar valor agregado. (Kaplan & Norton, 2009).

En estos nuevos entornos se comenzaron a generar procesos para orientar la toma de decisiones a partir de datos, hechos y evidencias de los diferentes componentes de una empresa, para anticipar y redireccionar el futuro de la organización, (Beltrán, J.2008).

Algunos de los exponentes más representativos de estos nuevos enfoques han sido los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David P. Norton quienes en su libro *El cuadro de mando integral* (2000), propusieron la medición de la gestión de la organización desde cuatro perspectivas empresariales: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El foco del cuadro de mando integral es brindar a las empresas métricas para medir su éxito, bajo el principio subyacente de “No se puede controlar lo que no se puede medir”.

En el Cuadro Integral la Perspectiva Financiera mide indicadores de liquidez, rentabilidad y rendimiento y otros genéricos como el valor añadido económico; la perspectiva de clientes se mide con indicadores como satisfacción del cliente, retención de clientes y cuota de mercado; la perspectiva de Procesos Internos con indicadores de calidad, tiempo de respuesta, costos e introducción de nuevos productos y finalmente la perspectiva de Formación de Crecimiento se

mide con indicadores de satisfacción de los empleados, disponibilidad de sistemas de información y gestión del conocimiento.

Los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas en la era de la información, se evidencian en un entorno gobernado por los informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. Este modelo de contabilidad financiera aún se sigue utilizando por las empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos. (Kaplan & Norton, 2009).

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral tiene los indicadores financieros tradicionales, pero resaltan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. (Kaplan & Norton, 2009).

Sin embargo, estos indicadores financieros son insuficientes para guiar, medir y controlar el “rumbo” que las empresas en la era de la información, deben forjar para crear valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

Reyes (2012) en su libro *Planeación Estratégica para Alta dirección*, propone como eje de la medición el análisis DOFA de la organización. Se considera que ésta técnica fue propuesta en los años sesenta, durante una investigación del profesor Albert Humphrey, del Instituto de Investigaciones de Stanford, para describir que le faltaba a la planificación corporativa.

El análisis DOFA, es una metodología de estudio de una organización que analiza sus características internas: Fortalezas, Debilidades y las externas: Oportunidades y Amenazas y se expresa en una matriz cuadrada.

Las Fortalezas son asumidas como actividades o factores de una organización que se manejan eficientemente y producen mejores resultados; las Debilidades son los factores o actividades de una organización que limitan la actuación de la empresa y requieren mejoramiento para incrementar su eficiencia.

Las Oportunidades son las situaciones en el entorno, potencialmente favorables y atractivas para ser aprovechadas por la empresa; las Amenazas son las situaciones del entorno que representan riesgos y peligros para la empresa. Los resultados de este análisis constituyen una herramienta fundamental de construcción de la planeación estratégica y de los indicadores de gestión.

En adición, López (2011) en su libro *Indicadores de Gestión*, evalúa una característica del desempeño de un proceso en cuanto a eficacia y eficiencia. La Eficacia es entendida como el logro de los resultados propuestos, bien sea objetivos estratégicos o resultados (salidas) de los procesos y la Eficiencia es relación existente entre los resultados alcanzados y los recursos

utilizados. La Efectividad evalúa el impacto de las actividades de la organización de acuerdo con su misión.

## **6. Conceptos de medición empresarial**

Koontz H. & Weihrich H. (1992) señalan en su libro *Elementos de Administración* que la medición es un medio o mecanismo que permite a las organizaciones determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades. Incluye desde el recurso humano hasta la producción. Está enfocada en la mejora continua, armónica y activa, de toda la empresa, con el propósito de mejorar la calidad y la productividad de la misma. Para que las empresas consigan mantenerse y ser competitivas, deben tener la capacidad de medir la gestión y redireccionar el futuro.

Dentro de las buenas prácticas para asegurar el éxito sostenible, está el diseño e implementación del sistema de medición basado en indicadores claves del desempeño, que permita evaluar y analizar los resultados en el logro de los objetivos, de forma cuantitativa y la toma de decisiones para la mejora continua. (López, 2011)

Rodríguez, (2000) propone los siguientes tipos de medición:

- Medición preliminar, tiene lugar antes de emprender operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos de la medición.

- Medición concurrente, tiene lugar durante la fase de ejecución de los planes, incluyen la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades.
- Medición de retroalimentación, se enfoca en el análisis de los resultados anteriores, para corregir futuras desviaciones al estándar acordado.

Los indicadores de gestión son métodos de seguimiento que permiten la evaluación cuantitativa acerca del logro del objetivo de proceso y permiten obtener resultados de desempeño. Y se relacionan directamente con la eficacia, la eficiencia o la efectividad del proceso. (López 2011). Estos tres criterios son comúnmente utilizados en el desempeño de un sistema, los cuales y están relacionados con la calidad y productividad.

Los sistemas de control de la gestión, facilitan la planeación orientada por el análisis de la información oportuna y efectiva. Considera las variables críticas para el éxito y las traduce en indicadores de gestión para la toma de decisiones.

Rodríguez (2000) en su libro *Como alcanzar la efectividad organizacional* afirma: "entendiendo que la medición es la acción y efectos de medir y medir es determinar una cantidad comparándola con otra, las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer usos de ellas, y adicionalmente deberán reunir y tener ciertos atributos indispensables, como la pertinencia, la precisión, la oportunidad, la confiabilidad y la economía".

## 7. Técnicas de diseño de indicadores

### 7.1 Indicadores de Gestión

A continuación se presenta una técnica de diseño de indicadores, desarrollada por López (2011), compuesta por ocho etapas que se observan en el siguiente gráfico. Las etapas inician con el Objetivo Estratégico de la empresa, identificación de variables y de fuentes de datos y definición de la fórmula ó procedimiento de cálculo. Posteriormente continúan con las etapas de límite de control y meta del indicador, asignación del proceso y del cargo responsable, definición de la frecuencia de cálculo y de las herramientas de análisis. Se debe asegurar, afirma López, la pertinencia del indicador para la organización.

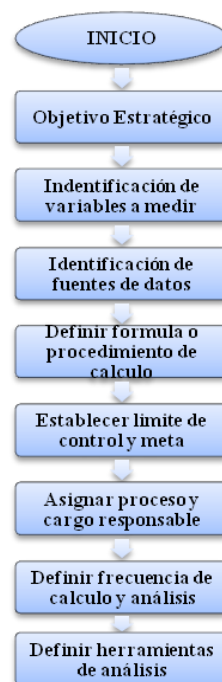


Figura 1.: Ruta de diseño de indicadores. López. 2011

La descripción de éstas etapas es la siguiente:

**a) Definir del objetivo estratégico**

El punto de partida para los indicadores de gestión es el objetivo estratégico dado que en éste se determinan las variables a evaluar, alineadas con los propósitos estratégicos.

**b) Identificar de variables medibles**

La variable es la parte del objetivo estratégico que se quiere medir o cuantificar, a partir de un parámetro o característica.

**c) Identificación de fuentes de datos**

Para el diseño adecuado de los indicadores estratégicos es importante determinar con precisión las fuentes de datos para su construcción.

**d) Definir fórmula o procedimiento de cálculo**

Los indicadores son la relación entre datos asociados a una variable que permiten evaluar y comparar el desempeño de actividades. Existen diferentes procedimientos de cálculo para indicadores de gestión que dependen de circunstancias particulares de cada organización y sus procesos, sin embargo, se pueden presentar algunos casos comunes y de amplia utilización.

**e) Establecer el límite de control y meta**

Los límites de control son el criterio de aceptación y rechazo para el resultado. Pueden ser un límite inferior o mínimo, límite superior o máximo, o ambos. Los límites facilitan el análisis y al toma de decisiones sobre el inicio de acciones correctivas o preventivas. La meta es el resultado deseado en un plazo de tiempo establecido o para un periodo de tiempo.

**f) Asignar responsable**

Es importante formalizar la responsabilidad por los indicadores de gestión. La asignación debería ser a los procesos y cargos de la organización que deben generar el indicador y que tienen acceso a los datos necesarios para calcularlo. Igualmente se debería determinar a responsabilidad por el análisis de datos y toma de decisiones con los resultados.

**g) Definir frecuencia**

Establecer el periodo de tiempo para generar el indicador, según las necesidades de información para controlar el desempeño y el logro de los objetivos estratégicos.

**h) Definir herramientas de análisis**

Las herramientas para el análisis de indicadores permiten procesar, clasificar y comparar la información para decidir sobre el inicio de acciones de mejora.

## 7.2 Técnica de Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores DANE

Al introducir el tema el DANE señala la diferencia entre “datos” e “Información”: “Los datos son simplemente unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que al estar desligadas de un contexto particular carecen de sentido informativo. La información, es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno, proporcionando significado o sentido a una situación en particular”.

Más adelante el DANE señala que una medición adecuada debe contar con las siguientes características: Ser *pertinente*, es decir, que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones. Ser *precisa*, es decir, que debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición. Ser *oportuna*, es decir, que se encuentre disponible en el periodo de tiempo en que la información es importante y es relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir. Ser *económica*, esta característica se refiere al hecho fundamental de que debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y la relevancia de la medición.

El proceso de elaboración de un indicador está constituido, por cuatro etapas bien definidas, que el DANE, describe de la siguiente manera:

### **a) Formulación del problema ¿Qué se quiere medir?**

La identificación del objeto de medición es el primer aspecto que se debe establecer. Los indicadores deben, en principio proporcionar información concreta a cerca de dicho objeto. El segundo paso consiste en determinar cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto de medición, el cual puede estar relacionado con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.

### **b) Definición de variables**

Una vez definido qué se quiere medir, puede procederse a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que se necesita. Lo que se investiga en una unidad de análisis son sus características (cualidades), denominadas variables, las cuales pueden modificarse o variar en el tiempo y en el espacio.

### **c) Selección de indicadores y calidad de los datos**

De modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio. Metodológicamente, debe ser elaborado de forma sencilla, automática, sistemática y continua. El proceso de selección de

indicadores depende del contexto teórico en el que se les requiera, es decir, dependen en buena medida de las características del proyecto a evaluar o área de estudio que se vaya a emprender.

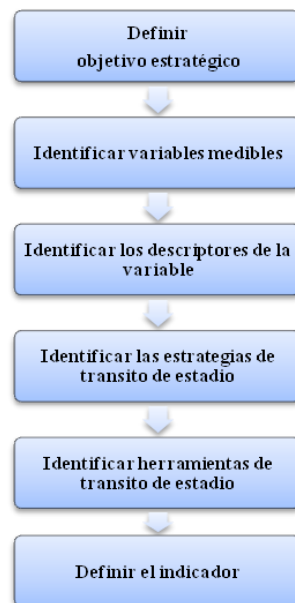
#### **d) Diseño del indicador**

- Identificación del contexto: se debe tener un conocimiento actualizado del contexto social, político, jurídico y económico de la unidad de análisis.
- Determinación de usos y actores: se deben determinar los usos específicos que tendrá el indicador y señalar los actores que requieren esa información.
- Identificación de fuentes de información y procedimientos de recolección y manejo de información: se deben identificar las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de la información (¿La información está disponible? ¿En qué formato se encuentra o cuál sería el formato en el que desearía que se encontrara? ¿Qué métodos utilizaría para recolectar la información?).
- Definición de responsabilidades: Es necesario definir o verificar los responsables:
  - La producción de la información asociada al indicador.
  - La recolección de la información.
  - El análisis de dicha información
  - La administración de las bases de datos asociadas a dicha información.
  - La preparación de reportes y la presentación de información con el indicador.
- Documentación del indicador: Una vez agotadas las fases anteriores, lo que sigue se refiere a la documentación del indicador. Lo primero es definir de manera concreta y coherente con la

unidad de análisis, todos los elementos que configuran el indicador. Con base en lo anterior, el segundo paso es construir, como instrumento metodológico de resumen, la ficha técnica del indicador o metadato, optimizando el uso y aprovechamiento de la información disponible por parte de los usuarios.

### 7.3 Indicadores de Gestión para el MIIGO DE

Para el diseño de indicadores que permitan medir el avance de un estadio a otro más desarrollado, del componente Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional, se propone una ruta, la cual se compone de seis (6) fases, desarrolladas a partir de la estructura propuesta por el *Modelo de Intervención e Innovación para PYMES (MIIGO)*:



**Figura 2: Ruta de Diseño de Indicadores**

### **a) Definir objetivo estratégico**

El punto de partida para los indicadores de gestión es el direccionamiento estratégico dado que en éste se determinan los propósitos estratégicos en coherencia con las variables a evaluar. (López, 2011)

### **b) Identificar variables medibles**

La variable es la parte del objetivo estratégico que se quiere medir o cuantificar, a partir de un parámetro o característica. (López, 2011)

- Principio de planeación.

### **c) Identificación de descriptores de la variable**

Para el diseño de los indicadores estratégicos es importante determinar con precisión los descriptores de la variable y sus estadios de evolución, entre otros se pueden mencionar:

- Planeación y Formulación de escenarios
- Personal para planeación
- Indicadores para evaluar la planeación

#### **d) Identificar las estrategias de tránsito de estadio**

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2, consiste en hacer entender a la alta gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, es decir, que la dirección de la empresa comprenda la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y camino para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en una primera fase hacia el corto plazo. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

#### **e) Identificar herramientas de tránsito de estadio**

Para el caso de la estrategia para evolucionar del estadio uno al dos en el descriptor “Planeación y Formulación de Escenarios”, se plantean dos herramientas: la primera consiste en 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.

La segunda herramienta busca 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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

## **f) Definir el indicador**

Los indicadores son definidos a partir de la identificación de estrategias y herramientas de tránsito de un estadio a otro. El indicador es la relación entre datos asociados a una variable y permite comparar el desempeño de actividades. (López, 2011).

## **8. Análisis de indicadores del componente de Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional**

El modelo MMGO, definen cuatro estadios, basados en una escala de cuartiles 0-25; mayor a 25-50, mayor a 50-75 y mayor a 75-100. (Pérez Uribe et al, 2009). En donde se resalta que las organizaciones pasan por lo general por distintos estadios o niveles de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos, de infraestructura.

En adición, Pérez Uribe et al, (2009) afirman que las variables corresponden a los aspectos puntuales que se considerarán en el análisis de cada uno de los componentes. Los descriptores permiten la comprensión de las variables a partir de afinamientos analíticos mayores, son elementos específicos o fracciones de las variables que la describen concretamente.

Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., (2012). en el “Modelo de intervención e innovación (MIIGO) para PYMES –componente direccionamiento estratégico”, proponen la introducción de las Estrategias y Herramientas del tránsito de un estadio a otro como instrumentos para la formulación del Plan de Intervención e Innovación de la Gestión de Organizaciones, dada la revisión y mejora de la coherencia de los estadios y pertinencia de los descriptores del Componente de Direccionamiento Estratégico del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO).

A partir de la estructura expuesta anteriormente se realiza la propuesta para el diseño de indicadores que permiten evidenciar la evolución de un estadio de madurez a otro, en los componentes de direccionamiento estratégico y estructura organizacional.

## **8.1 Análisis de indicadores del componente de Direccionamiento Estratégico**

La implementación de un sistema de planeación participativo en la empresa en primera instancia, permite un cambio cultural y de pensamiento y una nueva forma de visualizar a los que la conforman. Este cambio genera integración, pertinencia y reflexión, cimienta la posibilidad de aprendizaje colectivo y un ánimo de competencia. En segunda instancia, la planeación estratégica propone una transformación en las prácticas administrativas, muchas veces empíricas o centradas, suministra herramientas que permiten segmentar o discernir las preocupaciones del empresario. ¿Cómo ganar más dinero? ¿Cómo crecer en el mercado? ¿Cuándo exportar y a dónde? ¿Por qué implementar la ISO 9001?, etc. (Pérez Uribe et al, 2009).

Las cuatro variables que conforman el componente de DE del modelo MIIGO son: Principios de planeación; Sistema de Finalidades; Valores Corporativos y Estrategias.

### **8.1.1 Variable Principios de Planeación**

La variable Principios de Planeación, se interpretan como la capacidad de la empresa para enfrentar la incertidumbre del futuro y verificar qué tan preparada está para asumirlo. Los cuatro descriptores definidos para esta variable son:

- Planeación y formulación de escenarios.
- Personal para la planeación.
- Indicadores para evaluar la planeación.
- Sistema de información para el manejo de la planeación.

### **Estadios del descriptor Planeación y Formulación de Escenarios**

*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.

*Estadio 3:* La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.

*Estadio 4:* La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Estrategias del tránsito del estadio 1 al estadio 2**

La estrategia de 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, 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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 1 al estadio 2**

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.

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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 1 a 2, del primer descriptor “Planeación y formulación de Escenarios”:**

- Contrato o alianza para consultoría en DE.
- Informe de resultados de la consultoría en DE.
- Propuesta de diseño e implementación de los procesos de DE.

El análisis y/o argumentación de cada indicador, su Producto, Responsable y Plazo, se describen a continuación:

Tabla 1

**Indicadores para el descriptor “Planeación y formulación de escenarios” Estrategias para pasar del estadio 1 al estadio 2.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Contrato o alianza para consultaría en direccionamiento estratégico.	Este contrato formaliza el consenso de los integrantes de la organización en torno al direccionamiento estratégico.	Documento	Gerente General	Semestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Informe de resultados de la consultaría en direccionamiento estratégico.	Este Indicador define el sistema de finalidades y los objetivos a corto plazo.	Documento	Gerente General	Semestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Propuesta de diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico a corto plazo	Este indicador define las propuestas para alcanzar los objetivos a corto plazo.	Documento	Gerente General	Semestral

**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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas del 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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 2 a 3, del primer descriptor “Planeación y formulación de Escenarios”:**

- Estudio de mercado.
- Presupuesto base cero. Proyección de mínimos cuadrados.
- Informe de resultados proyección de la empresa a mediano plazo.

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen a continuación:

Tabla 2:

**Indicadores para el descriptor “Planeación y formulación de escenarios” Estrategias para pasar del estadio 2 al estadio 3.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Estudio de Mercado	Este indicador permite evaluar variables de mercado futuros	Documento	Director de mercadeo	Trimestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Presupuesto. Presupuesto base cero. Técnica estadísticas: Proyección de mínimos cuadrados. Proyección de demanda y consumo. Gráficas de GANTT, PERT.	Estos indicadores permiten medir cuantitativamente las estrategias de mediano plazo.	Cuadros e indicadores respectivos.	Director financiero	Trimestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Informe de resultados, proyección de la empresa a mediano plazo según resultados obtenidos	Este indicador muestra los posibles escenarios en función de la planificación a mediano plazo	Documento	Director Financiero	Trimestral

### **Tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

*Estadio 3:* La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.

*Estadio 4:* La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Estrategias del tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

La estrategia para el tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en consolidar el direccionamiento estratégico como competencia gerencial permanente introduciendo las prácticas de prospectiva estratégica, visualizando escenarios futuros, estrategias alternativas para la toma de decisiones y evaluación estratégica de desempeños. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

- Prospectiva estratégica.
- Herramientas de formulación de estrategias.
- Herramientas de evaluación de desempeño. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

**Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 3 a 4, del primer descriptor “Planeación y formulación de Escenarios”:**

- Prospectiva estratégica.
- Estrategias formuladas vs estrategias evaluadas.

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen a continuación:

Tabla 3:

**Indicadores para el descriptor “Planeación y formulación de escenarios”. Estrategias para pasar del estadio 3 al estadio 4.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Prospectiva estratégica: análisis, identificar elementos claves, diseño de escenarios posibles, toma de decisiones.	Este indicador introduce practicas de prospectiva estratégica	Documento de prospectiva estratégica	Comité directivo	Semestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Estrategias formuladas vs estrategias evaluadas.	Este indicador formula las estrategias alternativas para la toma de decisiones y evaluación estratégica de desempeños.	Porcentaje de cumplimiento	Comité directivo	Semestral

### **8.1.2 Variable Sistema de Finalidades**

La variable Sistema de Finalidades establece un propósito único y una razón de ser para el futuro (misión-visión-valores), de tal manera que estos parámetros orienten la dirección objetivos) de todas las actividades de planificación, estrategias, avance y desarrollo del sistema de finalidades y valores corporativos. Los tres descriptores definidos para esta variable son:

- Finalidades como instrumento de trabajo.
- Afinidad del sistema de finalidades.
- Gestión de conocimiento relacionado con las finalidades.

#### **Descriptor Finalidades como Instrumento de Trabajo, de la variable Sistema de Finalidades**

##### **Estadios del descriptor: Finalidades como instrumento de trabajo**

*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.

*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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 1 al estadio 2:**

- Declaración escrita de la misión, visión y objetivos de la organización por parte de la alta gerencia.
  - Sesiones de trabajo y lluvia de ideas con el equipo de dirección.
  - Sesiones de sensibilización y participación del personal operativo de la empresa.
- (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 1 a 2, del primer descriptor “Finalidades como sistema de trabajo”:**

- Documento que evidencie la misión, visión y objetivos de la empresa
- Actas de trabajo para definición la misión, visión y objetivos de la empresa.

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen a continuación:

Tabla 4:

**Indicadores para el descriptor “Finalidades como instrumentos de trabajo” estrategias para pasar del estadio 1 al estadio 2.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Documento que evidencie la misión, visión y objetivos de la empresa.	Este indicador formaliza la declaración de la misión, visión y objetivos estratégicos	Documento	Gerente General	Trimestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Actas de trabajo para definición la misión, visión y objetivos de la empresa.	Este indicador evidencia el consenso de los integrantes de la organización en torno a la construcción de la misión, visión y objetivos estratégicos.	Actas	Asistente de Gerencia	Trimestral

**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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3:**

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 2 al estadio 3:**

- Realización del estudio o contratación especializada.
- Divulgación de la formulación de finalidades.
- Visualización pública de las finalidades. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 2 a 3, del primer descriptor “Finalidades como sistema de trabajo”:**

- Contrato o alianza para consultaría especializada
- Informe de resultados de la consultaría en la formulación de finalidades.
- Número de estrategias de divulgación de las finalidades de la empresa ejecutadas durante un periodo.

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5:

**Indicadores para el descriptor “Finalidades como instrumentos de trabajo” estrategias para pasar del estadio 2 al estadio 3.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Contrato o alianza para consultaría especializada.	Este indicador evidencia la inclusión de recursos externos	Documento	Abogado Dpto. Jurídico	Trimestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Informe de resultados de la consultaría en la formulación de finalidades	Este indicador muestra el escenario presente para la formulación de finalidades	Documento	Comité Directivo	Trimestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Número de estrategias de divulgación de las finalidades de la empresa ejecutadas durante un periodo.	Este indicador muestra el número de actividades divulgadas a la organización	Actas de reunión de socialización, cartelera, página web, correo electrónico, material publicitario.	Dirección Recursos humanos	Trimestral

**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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **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. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

- Revisión de la relación entre funciones y competencias con las finalidades.
- Actividades de sensibilización, pertenencia, compromiso y alineamiento de las actividades de todo el personal con el sistema de finalidades. (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 3 a 4, del primer descriptor “Finalidades como sistema de trabajo”:**

- Documentos que muestren la coherencia entre las finalidades de la empresa y las funciones y competencias del personal.
- Actividades de sensibilización programadas / Actividades de sensibilización realizadas.
- Informe de desempeño que evalúe la apropiación de las finalidades de la empresa en relación con sus funciones y competencias.

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen a continuación:

Tabla 6:

**Indicadores para el descriptor “Finalidades como instrumentos de trabajo” estrategias para pasar del estadio 3 al estadio 4.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Documentos que muestren la coherencia entre las finalidades de la empresa y las funciones y competencias del personal.	Este indicador muestra el nivel de alineamiento entre las funciones y competencias de todas las aéreas de la organización	Manual de inducción. Manual de funciones. Convocatorias o procesos de selección).	Dirección de Recursos Humanos	Trimestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Actividades de sensibilización programadas / Actividades de sensibilización realizadas	Este indicador mide la efectividad de las actividades de sensibilización.	Porcentaje de cumplimiento.	Dirección de Recursos Humanos	Trimestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Informe de desempeño que evalué la apropiación de las finalidades de la empresa en relación con sus funciones y competencias.	Este indicador mide la relación entre funciones , competencias y resultados de los colaboradores de la organización	Documento	Dirección de Recursos Humanos	Semestral

### **8.1.3 Variable Valores Corporativos**

Las empresas deben asociar el desarrollo empresarial y las estrategias con la filosofía que orienta su futuro y sus objetivos. Definir como se ejecutan y evalúan los mismos, permitiendo a los empleados contar con información estandarizada y estructurada que posibilita la definición de comportamientos y el establecimiento de estándares. Los valores corporativos se deben asociar a la lealtad de los empleados y a la colaboración de los mismos. Se debe desarrollar un concepto claro de su aplicación, para fidelizar a los clientes internos y externos como escenarios futuros de la empresa (Pérez et al 2009). A continuación se desarrolla la propuesta para la definición de indicadores para el primer descriptor.

Los tres descriptores definidos para la variable Valores Corporativos son:

- Promulgación de valores.
- Valores como instrumento gerencial.
- Gerencia por valores

#### **Estadios del descriptor: Promulgación de valores**

*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.

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

*Estadio 4:* La empresa cuenta con unos valores alineados con el sistema de finalidades y con sus estrategias. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **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. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 1 al estadio 2:**

- Formación en valores corporativos:
  - Mejores prácticas de formulación y documentación.
  - Consulta en la red de casos de formulación y documentación de valores corporativos.
- (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

**Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 1 a 2, del primer descriptor “Promulgación de Valores” de la variable Valores Corporativos:**

- Número de reuniones sobre formación de valores corporativos programadas/  
Reuniones realizadas.
- Documento que evidencie los valores corporativos de la empresa
- Documento análisis de tendencias de formulación y documentación de valores corporativos

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen a continuación:

Tabla 7:

**Indicadores para el descriptor “Promulgación de Valores” estrategias para pasar del estadio 1 al estadio 2.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Número de reuniones sobre formación de valores corporativos programadas/ Reuniones realizadas		Porcentaje de cumplimiento	Comité de dirección	Trimestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Documento que evidencie los valores corporativos de la empresa	Este documento evidencia la formulación de los valores corporativos	Documento	Gerencia General	Anual
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Documento análisis de tendencias de formulación y documentación de valores corporativos		Documento		

### **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. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **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. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 2 al estadio 3:**

- Comunicación de valores corporativos.
- Planificación, ejecución y evaluación de la aplicación de los valores corporativos en las actividades del personal de la organización. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

## **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 2 a 3, del primer descriptor**

### **“Promulgación de Valores” de la variable Valores Corporativos:**

- Número de estrategias de divulgación de los valores corporativos de la empresa ejecutadas durante un periodo
- Actividades desarrolladas para la apropiación de valores corporativos/ Actividades evaluadas
- Informe de desempeño que evalué la apropiación de los valores corporativos de la empresa en relación las actividades de la empresa

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 8:

**Indicadores para el descriptor “Promulgación de Valores” estrategias para pasar del estadio 2 al estadio 3.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Número de estrategias de divulgación de los valores corporativos de la empresa ejecutadas durante un periodo	Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento Este indicador mide el número de estrategias que surgen como resultado del consenso de los colaboradores de la empresa	Porcentaje de cumplimiento	Comité directivo	Semestral
<b>Cualitativo</b>				Actas de reunión de socialización, cartelera, página web, correo electrónico, material publicitario	Dirección de recursos Humanos	Trimestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Actividades desarrolladas para la apropiación de valores corporativos/ Actividades evaluadas	Este indicador mide el cumplimiento de las actividades propuestas en un periodo de tiempo	Porcentaje de cumplimiento	Dirección de recursos humanos	Trimestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Informe de desempeño que evalué la apropiación de los valores corporativos de la empresa en relación las actividades de la empresa.	Este indicador mide la efectividad de la estrategia y las actividades desarrolladas.	Documento	Comité directivo	Semestral

### **Tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

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

*Estadio 4:* La empresa cuenta con unos valores alineados con el sistema de finalidades y con sus estrategias. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en establecer un plan de acción que facilite el alineamiento entre los valores corporativos y el sistema de finalidades. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

- Alineamiento e integración de los valores corporativos con el sistema de finalidades. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 3 a 4, del primer descriptor**

#### **“Promulgación de Valores” de la variable Valores Corporativos:**

- Número de reuniones programadas sobre alineamiento entre valores corporativos y sistema de finalidades / Número de reuniones realizadas.

- Documento que defina la coherencia entre las finalidades y los valores corporativos, construido colectivamente con el personal de la empresa.

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 9:

**Indicadores para el descriptor “Promulgación de Valores” estrategias para pasar del estadio 3 al estadio 4.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Número de reuniones programadas sobre alineamiento entre valores corporativos y sistema de finalidades / Número de reuniones realizadas	Este indicador mide el nivel de cumplimiento de las actividades programadas .	Porcentaje de cumplimiento	Comité directivo	Semestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Documento que defina la coherencia entre las finalidades y los valores corporativos, construido colectivamente con el personal de la empresa.	Este indicador mide el grado de efectividad entre la propuesta de valores y su alineación con el sistema de finalidades.	Documento	Comité directivo	Semestral

### **8.1.4 Variable Estrategias**

Esta fase se refiere a la definición, ejecución y evaluación de las estrategias alineadas con los objetivos, la operacionalización de las mismas y el grado de aplicabilidad y formalidad en que se encuentran (Pérez et al, 2009). Los descriptores definidos para esta variable son: 1. Evaluación de estrategias, 2. Estrategias de integración con Stakeholders, 3. Sistemas de indicadores para medir estrategias y 4. Sistema de información gerencial. A continuación se desarrolla la propuesta para la definición de indicadores para el primer descriptor.

#### **Estadios del descriptor: evaluación de estrategias**

*Estadio 1:* 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.

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

*Estadio 4:* La empresa evalúa permanentemente las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **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 así unos estándares o indicadores. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 1 al estadio 2:**

- Crear un documento formal donde se especifique la estrategia y los resultados esperados.
- Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos: creando indicadores (objetivo proyectado/objetivos ejecutado). . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 1 a 2, del primer descriptor “Evaluación de Estrategias” de la variable Estrategias:**

- Documento sobre planeación estratégica
- Objetivo Proyectado / objetivo ejecutado

El análisis y/o argumentación de estos indicadores, su Producto, Responsable y Plazo, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 10:

**Indicadores para el descriptor “Estrategias” estrategias para pasar del estadio 1 al estadio 2.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Documento sobre planeación estratégica	Este indicador demuestra y mide la efectividad de la ejecución de la estrategia	Documento	Comité Directivo	Trimestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Objetivo Proyectado / objetivo ejecutado	Este indicador mide el porcentaje de ejecución de los objetivos propuestos vs los proyectados	Porcentaje de Objetivos logrados	Gerencia General	Semestral

**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. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

**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. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 2 al estadio 3:**

Implementar un método tradicional de control estratégico: consiste en tener un control estratégico secuencial 1. Formulación, 2. Implementación, 3. Control a largo plazo. (Dess, Lumpkin, & Eisner 2011 citado por Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 2 a 3, del primer descriptor “Evaluación de Estrategias” de la variable Estrategias:**

- Informe de gestión (seguimiento al plan de acción)

El análisis y/o argumentación de este indicador, su Producto, Responsable y Plazo, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 11:

**Indicadores para el descriptor “Estrategias” estrategias para pasar del estadio 2 al estadio 3.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Informe de gestión (seguimiento al plan de acción)	Este indicador mide el grado de ejecución del método de control estratégico	Documento	Gerencia General	Trimestral

### **Tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

*Estadio 3:* La gerencia ha implementado las estrategias, se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en la orientación al cliente.

*Estadio 4:* La empresa evalúa permanentemente las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en establecer un seguimiento formal y estructurado de la formulación, implementación y control (control informativo y control de comportamiento) en el corto, mediano y largo plazo. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

### **Herramientas para el tránsito del estadio 3 al estadio 4:**

- Implementar un método contemporáneo de control estratégico: Control informativo. Reunión y análisis de la información de entornos internos y externos de la empresa ejemplo. Análisis financiero, cuadro de mando integral. Control de comportamiento: método de influencia en los actos de los empleados por medio de cultura, premios o límites. . (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012).

**Indicadores propuestos para el tránsito del estadio 3 a 4, del primer descriptor “Evaluación de Estrategias” de la variable Estrategias:**

- Cuadro de mando integral.

El análisis y/o argumentación de este indicador, su Producto, Responsable y Plazo, se describen en la siguiente tabla:

Tabla 12:

**Indicadores para el descriptor “Estrategias” estrategias para pasar del estadio 3 al estadio 4.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Cuadro de mando integral	Mide toda la organización desde el punto de vista estratégico. Integra a toda la organización y mide los escenarios futuros basados en hechos presentes y pasados	Documento	Comité directivo	Anual

## **8.2 Análisis de indicadores del componente de la Estructura Organizacional.**

La estructura se refiere a un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes (Stoner, et al, 1996 citado por Pérez et al 2009), persiguen metas comunes. Es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización. De este patrón surgen los procesos, que son actividades secuenciales dando vida al esquema de la organización por medio de la comunicación, la toma de decisiones y su propio desarrollo (Pérez et al 2009).

El componente de Estructura Organizacional está compuesto de seis variables:

- Procesos para la estructura.
- Manuales y estandarización.
- Control sobre la estructura.
- Competencias acordes con la estructura.
- Evolución de la estructura.
- Cohesión de la estructura.

A continuación se realiza la propuesta para el diseño de indicadores que permitan evidenciar la evolución de un estadio a otro para cada una de las variables del componente de estructura organizacional.

Tabla 13:

**VARIABLES Y DESCRIPTORES “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**

VARIABLE	DESCRIPTORES
<b>Procesos para la estructura</b>	Estructura ajustada a la estrategia Decisiones acorde a la planeación estratégica
<b>Manuales y Estandarización</b>	Estandarización vs. Planeación Estratégica
<b>Control sobre la estructura</b>	Adaptación de la estructura organizacional
<b>Competencias acorde con la estructura</b>	Trabajo en equipo y por proyectos
<b>Evolución de la Estructura</b>	Registros

### **8.2.1 Variable Procesos para la Estructura**

Se analiza qué tan clara es la estructura, al igual que los roles y se además existe un soporte tecnológico que la hace integral y está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y está orientada a la innovación. (Pérez Uribe et al, 2009). El descriptores definidos para esta variable son: *Estructura ajustada a la estrategia* y *Decisiones acorde a la planeación estratégica*. A continuación se desarrolla la propuesta para la definición de indicadores para el primer descriptor.

Tabla 14:

**Indicadores para el descriptor “Procesos para la Estructura”**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Organigrama	Este indicador muestra en nivel jerárquico y las posiciones organizacionales de cada empleado	Documento	Gerencia General y Recursos Humanos	Semestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Mapa de Procesos	Este indicador muestra la hoja de ruta de un proceso desde el inicio hasta el fin. También muestra los responsables de cada proceso.	Documento	Comité Directivo	Semestral

**8.2.2 Variable Manuales y Estandarización**

Esta variable busca evidenciar los siguientes aspectos: instrumentos formales que soporten la estructura (manuales de procesos, funciones o procedimientos), si la división y especialización del trabajo ha originado contratación de profesionales y si la estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica. (Pérez Uribe et al, 2009). El descriptor definido para esta variable es 1. Estandarización vs. Planeación estratégica. A continuación se desarrolla la propuesta para la definición de indicadores para el descriptor.

Tabla 15:

**Indicadores para el descriptor “Estandarización vs. Planeación Estratégica”.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Manual de funciones	Este indicador define las funciones de cada empleado	Documento	Dirección recursos humanos	Semestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Manual de procedimientos	Este indicador define los procedimientos para cada tarea asignada.	Documento	Comité directivo	Semestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Certificación de calidad Nacional	Este indicador demuestra la certificación obtenida	Certificación	Dirección de Calidad	Semestral
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Certificación de calidad Internacional	Este indicador demuestra la certificación internacional obtenida	Certificación	Dirección de Calidad	Semestral

### 8.2.3 Variable Control sobre la estructura

Se evidencia en esta variable los siguientes descriptores: qué tanto están establecidos los roles y se si controla su cumplimiento; si se revisa y actualiza la estructura; si el desempeño organizacional depende de la estructura y se considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional (Pérez Uribe et al, 2009). El descriptor definido para esta variable es 1. Adaptación de la estructura organizacional. A continuación se desarrolla la propuesta para la definición de indicadores para el descriptor.

Tabla 16:

**Indicadores para el descriptor “Adaptaciones de la Estructura Organizacional”.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Número de empleados / Número de empleados evaluados por desempeño	Este indicador mide el grado de efectividad de la estrategia de medición periódica	Porcentaje de participación	Dirección de recursos humanos	Semestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Número de actualizaciones realizadas al organigrama / Número de revisiones realizadas al organigrama	Este indicador mide el porcentaje de cambios en el organigrama.	Porcentaje de actualización	Gerencia general y Dirección de recursos humanos	Semestral

**8.2.4 Variable Competencias acordes con la estructura**

Se examina la ubicación del perfil de los colaboradores, el ambiente para establecer una estructura que permita trabajar en proyectos, innovación y trabajo en equipo. (Pérez Uribe et al, 2009). El descriptor definido para esta variable es 1. Trabajo por proyectos. A continuación se desarrolla la propuesta para la definición de indicadores para el descriptor.

Tabla 17:

**Indicadores para el descriptor “Trabajo en equipo y por proyectos”.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Número de equipos de trabajo / Número de equipos de trabajo propuestos	Este indicador mide el grado de efectividad de las metas propuestas	Porcentaje de participación	Comité directivo	Trimestral
<b>Cuantitativo</b>	Estratégico	Número de proyectos realizados en equipo / Número de proyectos desarrollados	Este indicador mide el grado de penetración de la estrategia por equipos de trabajo.	Porcentaje de participación	Comité directivo	Trimestral

**8.2.5 Variable Evolución de la estructura**

Se evidencia en esta variable como se modifica la estructura: por volumen de trabajo o la rotación del personal o por el cumplimiento de los objetivos o metas y si existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios. (Pérez Uribe et al, 2009). El descriptor definido para esta variable es 1. Registros. A continuación se desarrolla la propuesta para la definición de indicadores para el descriptor.

Tabla 18:

**Indicadores para el descriptor “Registros”.**

Forma	Nivel de Generación	Indicador	Análisis y/o argumentación	Producto	Responsable	Plazo
<b>Cualitativo</b>	Estratégico	Registro formal de actualización o modificación de la estructura organizacional.	Este indicador mide el número de registros realizados en el periodo.	Actas de reunión	Dirección recursos humanos	Semestral

## CONCLUSIONES

Como parte del mejoramiento continuo del modelo MIIGO, este documento abordó dos técnicas de diseño de indicadores propuestas de un lado por el Francisco López, que bajo el patrocinio de ICONTEC plantea ocho etapas para diseñar indicadores de gestión. De otro parte, apoyado en el libro del DANE sobre Diseño, construcción e interpretación de indicadores, se presentaron las cuatro etapas propuestas por esta institución, para la elaboración de un indicador.

Con estos insumos el autor plantea una técnica de 6 etapas, contextualizadas en la metodología del MIIGO, para diseñar e implementar indicadores al componente de Direccionamiento Estratégico.

En resumen, el documento propone elaborar e implementar 27 indicadores para el componente Direccionamiento Estratégico y 11 para la Estructura Organizacional, para un total de 38 indicadores, cada uno con su análisis y/o argumentación, responsable y plazo de ejecución. Es de aclarar que por la brevedad del documento, solo se trabajaron los primeros descriptores de las cuatro variables del componente DE. En una fase adicional de investigación se deben abordar los demás descriptores.

De esta manera, la presente monografía cumple con el objetivo de analizar, diseñar y proponer indicadores que controlen el avance de un estadio a otro más avanzado en el componente DE del MIIGO, de tal manera que se brinde al empresario un herramienta fácil y de utilidad para monitorear la mejora, crecimiento y autosostenibilidad de su organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Beltrán, J. (2008). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores.

Dess,G, Lumpkin, T & Eisner, A (2011). *Administración Estratégica*. 2da edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A

Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C. (2012). Modelo de Intervención e innovación (MIIGO) para PYMES. Componentes direccionamiento estratégico. Universidad EAN, Bogotá.

*Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2012) Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores. Autor.*

Kaplan, R. & Norton, D. (2011). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona. Gestión 2000.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1992). *Elementos de Administración*. Quinta edición. Editorial McGraw Hill.

López, F. (2011). *Indicadores de Gestión*. Bogotá. ICONTEC

Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Bloomington, EEUU. Palibrio.

Rodríguez, M. (2000). *Como Alcanzar la efectividad organizacional* Editorial Grijalbo. S.A.  
México

Serna, H. (2001). *Planeación y Gestión Estratégica*. Cuarta edición

Mondragón, A. (2002). Qué son los indicadores? Revista de Información de análisis. 19 (52  
58), Recuperado de:

<http://www.dgdi-conamed.salud.gob.mx/contenido/indicadores/indicadores.pdf>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Ricardo FORERO GÓMEZ

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 99982663

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

INDICADORES PARA EL DIRRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO  
y ORGANIZACIONAL

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Ricardo Forero S.</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Ricardo Forero S.</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>7998663</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Administración de Empresas</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Julio 19 de 2013