

RESUMEN

La empresa moderna, obligada a reconocer la importancia y necesidad de transformarse, debe saber que de no hacerlo compromete su supervivencia. Entonces, ¿cómo orientar las acciones de transformación? Normalmente, lo hacen observando qué hace la competencia. Esto ha generado una sucesión de transformaciones con diversas características. Se ha pasado de programas de gestión de calidad total al *benchmarking*, la reingeniería de procesos, la planificación estratégica, la gestión del conocimiento, hasta efectuar, en vano, inversiones en sofisticados y costosos paquetes de tecnología de información. Atendiendo esta dificultad que genera tensión, angustia e incertidumbre en el personal de las empresas y, en especial, en la alta gerencia, se propone la aplicación de una metodología que permite acometer la transformación con un mecanismo sistémico, concebido para buscar cerrar las brechas en cada uno de los programas referidos. De esta manera, se recomienda al cliente aplicar el concepto «sistema estratégico de gestión / modelo para gestión de empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos», el cual se conceptualiza como un sistema operativo de producción para la empresa. Los fundamentos propuestos fueron obtenidos a través de data recopilada en participaciones como asesores en empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

Palabras clave: sistema de gestión, gestión estratégica, planificación estratégica, *balanced scorecard*.

José Mora Díaz Medardo es gerente de Administración de Proyectos-coordinador de Ingenierías en PEMEX, a la fecha. Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), en Venezuela, 2009. Correo: <medardomora@dmgp.com.mx>.

SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN

MODELO PARA GESTIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS

Fecha de recepción: 28/05/11 Fecha de aceptación: 25/08/11

José Mora Díaz Medardo

INTRODUCCIÓN

El gran requerimiento de la alta gerencia de las empresas modernas, sometidas a una intensa competencia y a la complejidad reinante en momentos donde la globalización está en constante crecimiento, es lograr un mecanismo operativo, inteligente y confiable. Dicho requerimiento es conocido como «Sistema de Control de Gestión». Éste, con la evolución y complejidad de los procesos internos y externos de las organizaciones, ha mutado a la denominación que agrega lo estratégico como factor de administración del riesgo, a través de la aplicación del pensamiento estratégico en todas las direcciones y dimensiones de la empresa, buscando así estar lo mejor preparados para afrontar los cambios acelerados y hasta propiciar los cambios que requiere la empresa, evitando ser sorprendidos por el devenir.

Las empresas con procesos de implantación exitosos de sistemas de gestión estratégica se distinguen de las empresas con procesos deficientes por su alto grado de compromiso y apoyo de sus directivos, el desarrollo de programas de divulgación de la estrategia y alineación organizacional, sus programas de incentivos a empleados en función de los resultados conseguidos y el proceso que soporta la definición de sus proyectos de inversión estratégica. Así, se pueden identificar acciones comunes entre los casos de implantación de Sistemas de Gestión exitosos. Se pueden observar unos más discriminantes que otros. Por ejemplo, contar con el apoyo y patrocinio decidido de los directivos, divulgar y alinear a la organización alrededor de la estrategia, desarrollar programas de incentivos económicos y compensar a los empleados de acuerdo con el cumplimiento de metas y objetivos y definir

iniciativas estratégicas como productos del proceso de gestión estratégica de la organización, facilita la implantación del sistema de gestión y de igual manera aumenta sus probabilidades de éxito. Sin embargo, no se puede afirmar que haya una receta única para implantar con éxito un sistema de gestión, de tal manera que cada organización debe adaptar su sistema de gestión estratégica, según sus necesidades, su disponibilidad de recursos y su cultura organizacional.

Lo indicado simplemente permite inferir que las acciones para alcanzar el control de la gestión de la empresa, de manera efectiva y eficiente, demanda la aplicación de soluciones sistémicas, entramadas en los múltiples procesos internos y externos.

En Latinoamérica, las empresas han ido adaptando su operación al mercado global en el que se encuentran, por la necesidad de ser consecuentes y obrar con eficacia, teniendo que adaptarse a las exigencias que le imponen las condiciones de apertura económica. Estas condiciones implican un proceso de cambio que puede calificarse de exitoso en la medida en que han logrado transformaciones profundas, que potencian el desarrollo de nuevos conocimientos y una permanente evolución. Inicialmente, este proceso se ha centrado en la gestión del conocimiento como nuevos factores de producción empresarial, que se basen en el manejo óptimo de la información a todo nivel y que garanticen mayor efectividad y desarrollo de las mismas, ya que la información y el conocimiento están convirtiéndose en uno de los factores críticos de éxito en políticas de desarrollo regional.

La gestión estratégica en Venezuela está altamente impactada por la economía del país, ya que ésta tiene una variedad de fuerzas que han moldeado la naturaleza de las empresas venezolanas. Estas fuerzas no son sólo económicas, sino de carácter político, social y cultural. Debido a esto, las fortalezas y debilidades de las empresas venezolanas resultan expresiones particulares del país como un todo. Por todo esto, se observa que en las organizaciones venezolanas habitualmente no están definidos, de manera formal, los sistemas de gestión. Las decisiones se toman considerando sólo valores financieros. En tal sentido, lograr optimizar recursos y gestionar objetivos estratégicos sería una gran forma de enfrentar tal realidad de la economía venezolana, pero es indispensable vencer paradigmas implantados en el pensamiento de los empresarios, quienes por lo regular no logran visualizar la relación costo-beneficio de la aplicación de un sistema estratégico de gestión, ya que no vencen el paradigma de los costos inmediatos *versus* el beneficio a plazos medianos y largos, los cuales llegan a través de conceptos de permanencia y prestigio.

Por estas razones, la propuesta que se comparte lleva consigo la combinación de factores financieros y no financieros, que traducen la visión y estrategia de la organización en objetivos e iniciativas cuantificables, aplicados por medio de un mecanismo sistémico que atiende procesos productivos con énfasis en el capital intelectual y apoyado en la gestión estratégica del recurso humano.

El presente modelo puede clasificarse como un proyecto factible, aun cuando no ha sido el resultado de un proceso de investigación. Surgió como respuesta a necesidades detectadas y estudiadas en la vida empresarial venezolana de la zona oriental, en específico en el estado de Monagas, razón por la cual está lleno de vivencias y planteamientos que provienen de actores de los medios de las empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos.

Se puede considerar como población del estudio las empresas de consultoría, ingeniería y construcción de proyectos, ubicadas en Maturín, estado de Monagas, a las cuales se le han prestado servicios de consultoría para la optimización de procesos empresariales y la implantación de sistemas de la calidad. Considerando las de mayor relevancia, la población en cuestión son cuatro empresas, donde se mantuvo relación de trabajo e intercambios de información con un promedio de doce personas por empresa, además de los miembros de la gerencia alta.

Para la recolección de datos en el estudio, se utilizaron tres técnicas: la revisión documental, la observación y encuentros en mesas de trabajo equivalentes a entrevistas, y para el proceso de análisis de datos se utilizaron flujogramas de procesos, estructuras de partición de trabajo, análisis de organigramas, diagramas causa-efecto y cadenas de valor, todo enmarcado en un análisis cualitativo, para razonar los resultados arrojados por dicho estudio en cada una de las referencias y observaciones.

CUADRO 1
Diseño operativo del estudio

Objetivo específico	Fase del estudio	Metodología
Identificar el entorno interno y externo de la empresa SIRECA	Fase 1: Diagnóstico estratégico	Lineamientos de diagnóstico estratégico de Antonio Francés
Definir el direccionamiento estratégico de la empresa SIRECA	Fase 2: Definición de la estrategia	Matriz estratégica FODA y Lineamientos de Planificación Estratégica, de Antonio Francés
	Fase 3: Descomposición en objetivos estratégicos	Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)
Describir el sistema de producción del Departamento de Ingeniería de la empresa SIRECA	Fase 4: Creación del mapa estratégico	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton

Definir los indicadores de desempeño que permitan monitorear el direccionamiento estratégico de la empresa SIRECA	Fase 5: Definición de las métricas	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton
Identificar iniciativas para mejorar la situación problema y conducir a la empresa SIRECA al logro de sus objetivos	Fase 6: Identificación y diseño de las iniciativas	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton; Lineamientos de Planificación Estratégica de Antonio Francés
Establecer el modelo gráfico del <i>Balanced Scorecard</i> para el Departamento de ingeniería de SIRECA	Fase 7: Creación del diseño visual del BSC	Metodología del BSC, de Kaplan y Norton; Métodos Gráficos Libres

Fuente: M. Mora (2008).

1. MARCO TEÓRICO

a) *Gestión empresarial*

Hoy día, las empresas u organizaciones sólo serán perdurables si obtienen beneficios, ya que perderían su capacidad de crecer y desarrollarse. Por eso se requiere de un conjunto de acciones bien organizadas para que las organizaciones produzcan beneficios. Esto debe partir del buen accionar y buena voluntad de sus gerentes, ya que éstos deben gestionar perfectamente sus recursos para alcanzar las metas.

La gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce en una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazos. Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera facilitan el proceso de toma de decisiones en la organización.

Las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión, internet y nuevas tecnologías, la gestión estratégica de los recursos humanos y del conocimiento, la globalización, el mayor poder en el cliente, el cambio constante y la gestión de la innovación, etc. Estos elementos, que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión, mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

Existe un área de creciente importancia en la actualidad de la gestión empresarial, la cual es conocida como el control de gestión, proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, siendo un instrumento para evaluarla. Hay diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna

de control de gestión. La primera es aquella que incluye sólo el control operativo y que lo desarrolla mediante un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

b) Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazos, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo esas estrategias.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazos, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que de esto depende la cantidad de planes y actividades que puede ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores (Serna Gómez, 1999).

CUADRO 2
Preguntas y componentes de la planificación estratégica

Preguntas que debe responder la planificación estratégica	Componentes de la planificación estratégica
¿Dónde queremos ir?	Los estrategas
¿Dónde estamos hoy?	El direccionamiento
¿A dónde debemos ir?	El diagnóstico
¿A dónde podemos ir?	Difusión estratégica
¿A dónde iremos?	La formulación estratégica
¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?	Los índices de gestión

Fuente: A. Francés (2006).

c) *Balanced Scorecard* (BSC)

En cualquier organización, sea con o sin fines de lucro, las estrategias definidas por las máximas autoridades de la organización se basan en muchos factores, entre los que se incluyen el análisis de la posición de la empresa en el mercado, recursos con los que cuenta, los objetivos de largo y corto plazos y, por supuesto, la visión, sustentadas, en gran parte, en la intuición que tiene el director.

El *Balanced Scorecard* (BSC) trata de tener una visión abarcadora de las metodologías de control del pasado. No trata de reemplazarlas, sino de tomarlas como iniciativas que forman parte de las estrategias para mejorar la marcha de las organizaciones, donde el *Balanced Scorecard* es la herramienta que permite ser metódico en la definición o manejo de las mismas y saber si están dando resultado. No va a indicar cuáles son las estrategias a definir, sino que sugiere un método para poder analizar cómo cada decisión se va encadenando con el resto y, a la par, indica la manera de poder hacer un seguimiento de las mismas.

En 1990, R. Kaplan y D. Norton iniciaron un estudio en la búsqueda de una nueva fórmula para la gestión de las empresas. El grupo de estudio que ambos lideraban propuso mirar la organización en cuatro perspectivas muy precisas:

Perspectiva financiera. El Cuadro de Mando Integral no entra en contradicción con la vocación empresarial de buscar objetivos financieros, tales como obtener rendimientos superiores basados en el capital invertido, sino que lo que el Cuadro de Mando puede conseguir es hacer que tales objetivos se adapten a las diferentes fases del ciclo de vida de producto o servicio.

Perspectiva del cliente. Tras haber determinado cuáles son los objetivos financieros, los directivos de la organización deberán determinar en qué segmentos de clientes y de mercados desean ser competitivos, seleccionando un conjunto de indicadores que representen los elementos más importantes.

Perspectiva de procesos internos. Tras la definición de la perspectiva financiera y de la perspectiva del cliente, los directivos deberán definir una completa cadena de valor de los procesos internos.

Perspectiva de crecimiento. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas anteriores. Con el sistema tradicional no se da prioridad a esta perspectiva, ya que en el tratamiento tradicional era habitual pensar que todas las consecuencias que pudieran derivarse a largo plazo de los fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y la organización, no aparecerán en el corto plazo.

d) *Capital intelectual*

Para Brookings (1997), «con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa».

Edvinsson (1996) presenta el concepto de capital intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora:

Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo.

Steward (1997) define el capital intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aun más de distribuir de manera eficaz. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En otros términos, el capital intelectual es la suma de los capitales estructural, humano y relacional (Becker, Huselid y Ulrico, 2001).

Capital estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes y los sistemas de gestión.

El capital estructural es propiedad de la empresa. Queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Capital humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa y que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual. Una forma sencilla de distinguir el capital humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sino sólo alquilarlo en un periodo.

Capital relacional

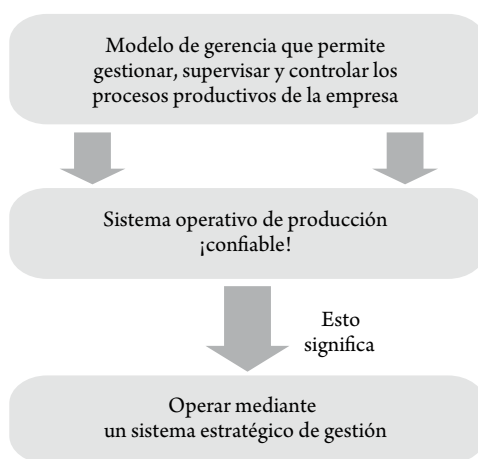
Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa

y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro son cuestiones clave para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

2. SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN / MODELO PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE CONSULTORÍA, INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS

Todo elemento de producción requiere de un sistema operativo, como un computador necesita el sistema Windows —antes MS-DOS—. Las empresas necesitan de ese factor que podemos considerar un software para su funcionamiento. Con esta analogía podemos pensar en el sistema estratégico de gestión como la aplicación para que la empresa moderna pueda gestionar, supervisar y controlar sus procesos productivos. En esta definición aparece como clave el término *estratégico*, y es que a través de éste debe darse la connotación de evaluación continua y dinámica a este sistema, ya que en la operación de la empresa de hoy no cabe la linealidad. Es el pensamiento estratégico capaz de formular los escenarios posibles a los que se enfrentará el devenir de la empresa, sembrado en el alma de ésta (sus trabajadores) la principal herramienta de éxito; es ese elemento el que hará posible pronosticar lo que sucederá y preparar las acciones necesarias para aprovechar las oportunidades, apoyados en las fortalezas y controlar las amenazas, así como cerrar las brechas por las debilidades. En resumidas cuentas, hacer a la organización efectiva y eficiente para enfrentar la feroz competencia a la que estará expuesta.

FIGURA 1
Modelo de gestión de estrategias de empresas

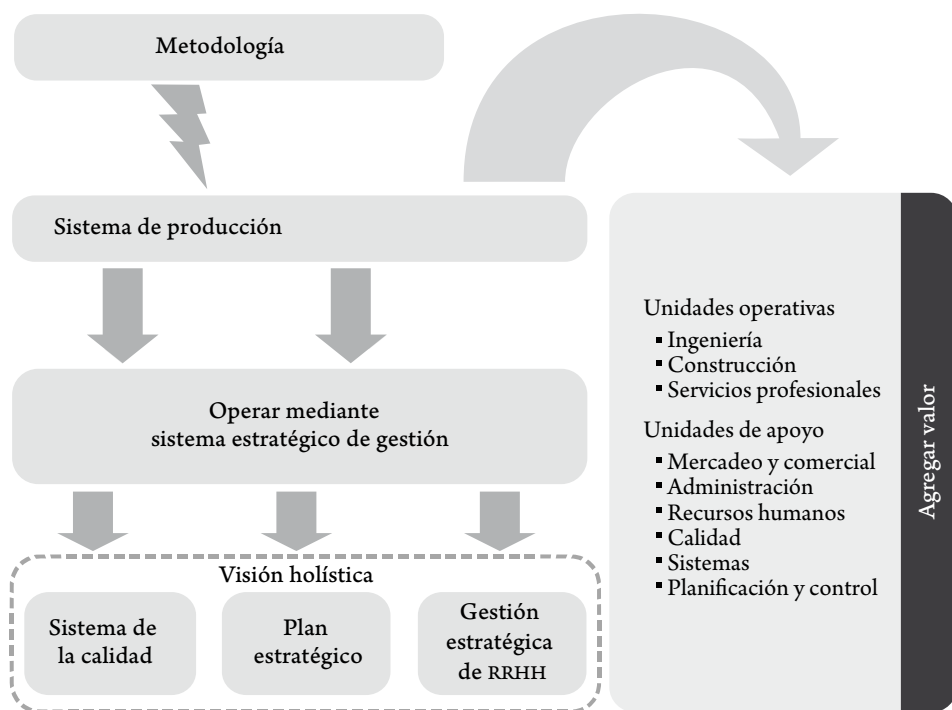


Fuente: M. Mora (2007).

Lo que se propone es aplicar una metodología para atender el sistema de producción de la empresa, con visión holística de su desempeño, y hacer su operación efectiva y eficiente, además de cuantificable, con la finalidad de poder medir el avance hacia los objetivos de distinto nivel.

En ese sentido, de la observación del comportamiento de distintas organizaciones se plantea establecer un Sistema Estratégico de Gestión, apoyado en tres pilares fundamentales. El primero, un *Sistema de la Calidad*; el segundo, el *Plan Estratégico* de la empresa y, el tercero, la *Gestión Estratégica del Recurso Humano*, todos ellos imprescindibles y con el mismo nivel de importancia, debido a que se considera su interdependencia como factor clave para el equilibrio de la operatividad de la organización. De hecho, ha sido a través de los factores de interdependencia que se ha llegado a la conclusión de este modelo como solución operativa (Figura 2).

FIGURA 2
Pilares del Sistema Estratégico de Gestión



Fuente: M. Mora (2007).

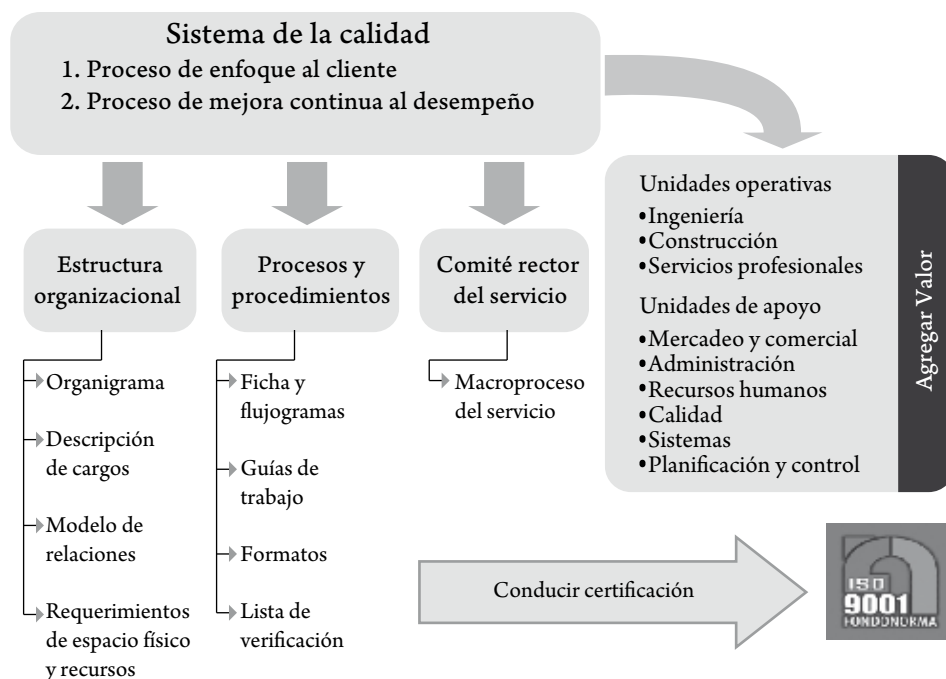
A continuación, se describe lo planteado para cada uno de estos pilares del sistema.

a) Sistema de la Calidad

Este pilar tiene la importancia clave de formular la vía de aplicación de la metodología a través del manejo sistémico, lo cual es generado al modelar la empresa mediante su estructura organizacional, sus procesos productivos, concatenados a través de sus cadenas de valor y modelos de relación. Esto se verá expresado mediante fichas de proceso, procedimientos operativos, flujogramas de procesos, guías de trabajo, listas de verificación y formatos (Figura 3).

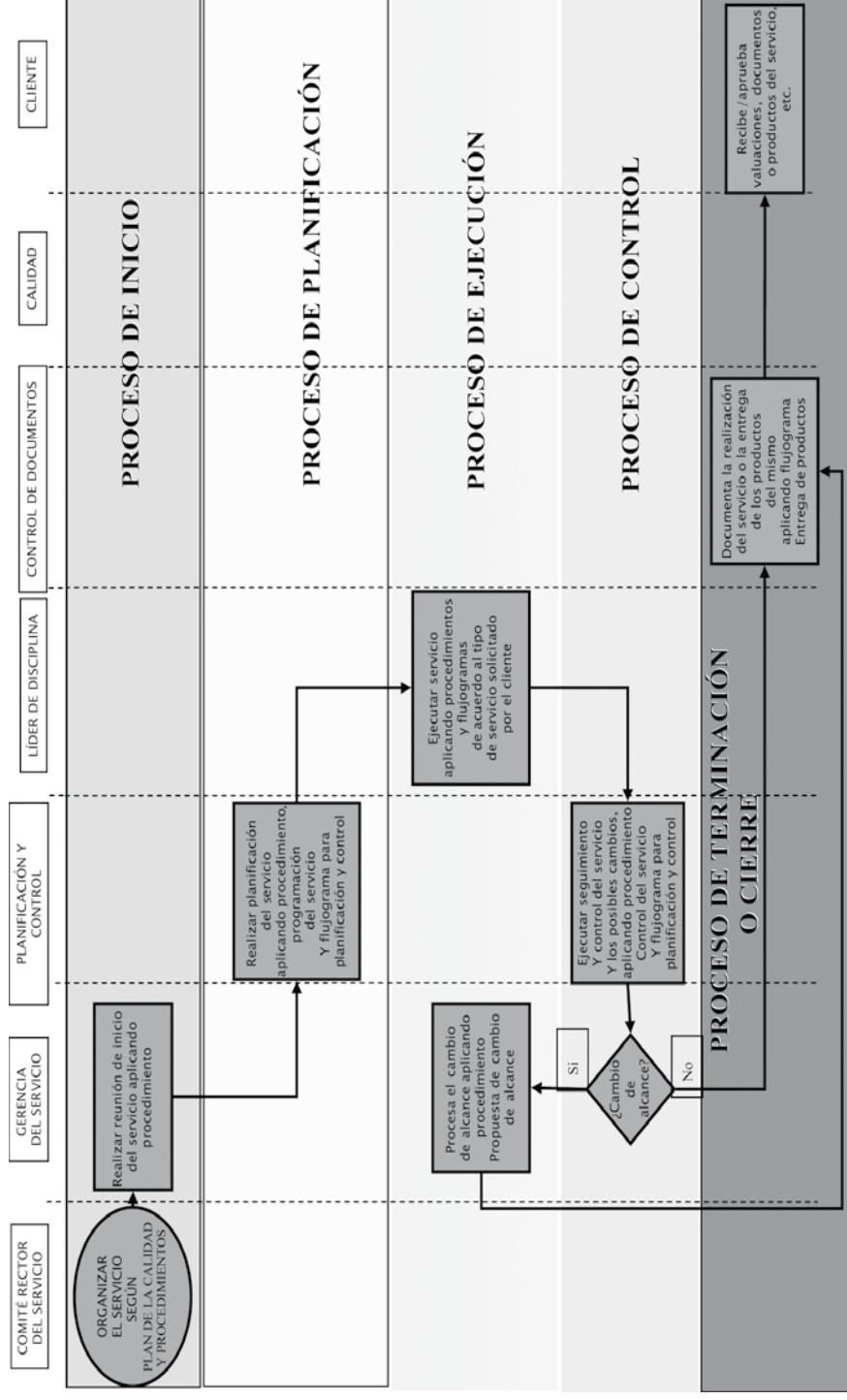
Como es conocido, la implantación de estos sistemas es una tarea ardua, que requiere de gran disciplina, esfuerzo y orientar un cambio cultural en la organización. Para asegurar el desarrollo de un proceso controlado de cambio, se ha definido la activación de un Comité Rector del Servicio, el cual tendrá como rol y responsabilidad asegurar que se cumpla la implantación de los procesos establecidos en la metodología. Ese comité seguirá la aplicación del Macroproceso del Servicio, el cual es un modelo guía para la metodología. Éste sigue la secuencia lógica de los procesos para realizar proyectos. Son cinco procesos, a saber: Inicio, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Terminación, o Cierre (Figura 4).

FIGURA 3
Sistema de la Calidad



Fuente: M. Mora (2007).

FIGURA 4
Macroproceso del servicio



Fuente: M. Mora (2007).

b) Plan estratégico

Preparar un plan estratégico es menos complejo que ejecutarlo, y es que sólo 10 de cada 100 empresas que definen planes estratégicos los alcanzan o ejecutan.

La planificación proyectiva constituye la primera forma de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos. Esta forma de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, intentando anticipar lo que otros actores puedan hacer.

Realizar un plan estratégico es el proceso con el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Los elementos a desarrollar para un plan estratégico son horizonte de tiempo, diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico (Figura 5), proyección estratégica, plan operativo, monitoreo estratégico y difusión estratégica.

a) Horizonte de tiempo

Consiste en tener bien definidos los objetivos estratégicos en función del tiempo; aquí se consiguen los lineamientos estratégicos permanentes, semipermanentes y temporales.

Permanentes. Aquí se consiguen los fines de la organización, la misión, valores y cultura. Su horizonte de tiempo va hasta los veinte años.

Semipermanentes. En este segmento se encuentran la visión y las políticas. El horizonte de tiempo va hasta los diez años.

Temporales. Son objetivos inmediatos, cuantificables, realizables, comprensibles y motivadores; por ejemplo, las metas de producción, los programas y sus proyectos.

b) Diagnóstico estratégico

1. Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (Análisis DOFA).

2. Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con la finalidad de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización (DOFA).
3. El análisis de oportunidades y amenazas conduce al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización:
 - Definir estrategias para aprovechar sus fortalezas
 - Revisar y prevenir el efecto de sus debilidades
 - Anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades
 - Prevenir oportunamente el efecto de las amenazas

c) Direccionamiento estratégico

1. Las organizaciones, para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia dónde van, para lo cual se define su direccionamiento estratégico.
2. Sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder las preguntas: ¿dónde estábamos y dónde estamos hoy?
3. El direccionamiento estratégico lo integran:
 - Los principios corporativos
 - La visión
 - La misión

FIGURA 5
Plan estratégico



Fuente: M. Mora (2007).

d) *Proyección estratégica*

1. Definido el direccionamiento estratégico, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar sus oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades.
2. Deben definirse los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

e) *Plan operativo*

1. Las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables.
2. Se debe proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional en estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.
3. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el *Presupuesto estratégico*, el cual, en definitiva, es el verdadero Plan Estratégico.

f) *Monitoreo estratégico*

Vigilando los índices de gestión, se debe ejecutar el monitoreo estratégico.

1. Seguimiento sistemático del proceso estratégico, con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.
2. Esta medición debe ser realizada de forma periódica, de tal manera que realmente oportunamente el proceso de planificación estratégica. Esto permitirá, además, introducir los ajustes o modificaciones que la situación requiera.
3. La auditoria estratégica asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planificación estratégica sea sólo una moda.
4. Contribuye, además, a la consolidación de una cultura estratégica.

Como ejemplo de un indicador para el monitoreo estratégico se puede señalar:

Efectividad del mercadeo

Definición del indicador. Mide la capacidad de captar contratos a través de la gestión de mercadeo del Departamento de Ingeniería, relacionado directamente con las estimaciones de ofertas y el resultado de éstas.

El objetivo del indicador. Mostrar la relación entre las h-h de las ofertas realizadas y las horas-h con la «buena pro» otorgada.

- a) La responsabilidad. Alertar a la dirección sobre la relación de ofertas preparadas y ganadas, ya que prepararlas consume horas de los equipos de trabajo.
- b) *La forma de medición.* Consiste en tomar la cantidad de hora-hombre captadas en los procesos otorgados por cada hora-hombre ofertada en los últimos doce meses.

$$\text{Efectividad del mercadeo} = \frac{\text{H-H captadas en periodo}}{\text{H-H de ofertadas en periodo}}$$

- c) *Los valores de referencia.* Se considerarán los siguientes intervalos:

Valor > 0.40	Excelente
$0.25 \leq \text{Valor} \leq 0.40$	Bien
Valor < 0.25	Acción inmediata, peligro

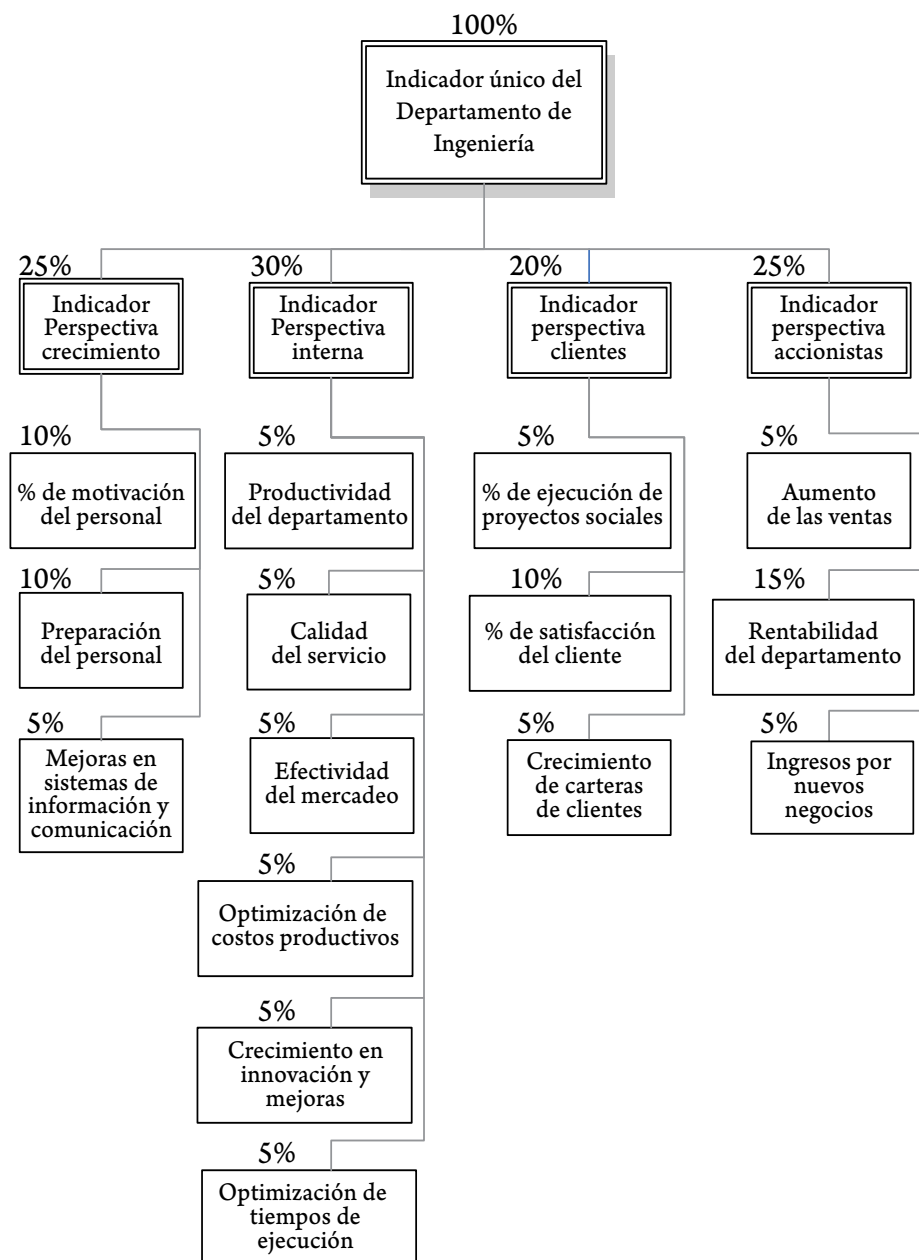
La meta para la unidad de negocios de ingeniería es acertar en 30% de las ofertas en los procesos licitatorios.

- d) *La periodicidad.* Estas mediciones se realizarán trimestralmente, luego de tener actualizados los valores de las ofertas hechas y los contratos otorgados.

Como éste, se definieron 16 indicadores de gestión, una vez definidos los indicadores específicos, para cada objetivo clave del mapa estratégico; se incorpora un indicador clave global que explique por sí mismo la condición total de la unidad de negocios, mostrando la proporción con las perspectivas y sus indicadores. Este indicador global se forma como resultado de las métricas anteriores.

En la Figura 6 se muestra este concepto, así como el total de indicadores desarrollados en el estudio.

FIGURA 6
Mapa Estratégico



g) Difusión estratégica

1. La comunicación del Plan Estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en su ejecución y se comprometan con él.
2. La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará el monitoreo estratégico.

Para atender con éxito los elementos de proyección estratégica y planes operativos se recomienda aplicar la metodología propuesta por el *Project Management Institute* (PMI) en *The Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3), el cual es un estándar para conducir el manejo maduro de gerencia de proyectos en las organizaciones, elemento de vital importancia, toda vez que la ejecución de las estrategias sólo es realizable mediante la conducción de programas y portafolios de proyectos manejados de manera óptima y oportuna.

Las principales ventajas de usar OPM3 incluyen lo siguiente:

1. Proporciona una manera de avanzar hacia las metas estratégicas de una organización con uso de los principios y prácticas de gerencia de proyecto.
2. Tiende un puente sobre la brecha entre la estrategia y los proyectos individuales.
3. Proporciona un cuerpo de conocimiento comprensivo respecto a qué constituyen las mejores prácticas en gerencia de proyecto de la organización.
4. Usando OPM3, una organización puede determinar exactamente qué prácticas y capacidades de la gerencia de proyecto hace mejor y qué no tiene o no hace bien; en otras palabras, definir el grado de madurez de la organización en gerencia de proyectos. Este grado de madurez, entonces, da la base para decidir si persigue o no mejoras en áreas críticas específicas, tales como los dominios de portafolios, programas o gerencia de proyecto.
5. Si la organización decide perseguir mejoras, OPM3 proporciona la dirección para asignar la prioridad y planificar.

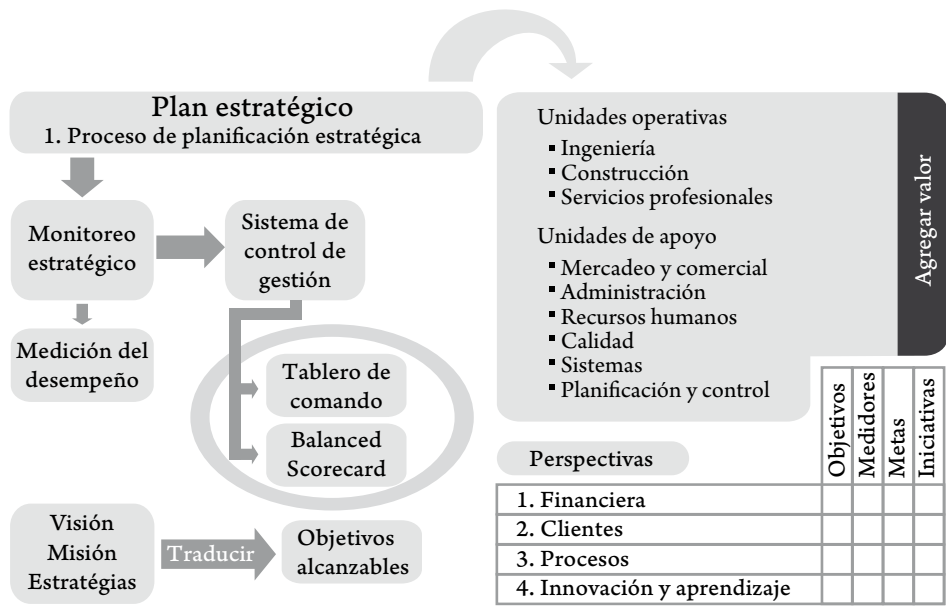
Para ampliar el conocimiento inherente a OPM3, consultar el estándar publicado, según la siguiente bibliografía: Project Management Institute, Inc. (PMI), Knowledge Foundation, 2003, y *The Organizational Project Management, Maturity Model* (OPM3).

FIGURA 7
Plan Estratégico, (proceso de planificación estratégica)



Fuente: M. Mora (2007).

FIGURA 8
Plan Estratégico (proceso de planificación estratégica, cont...)



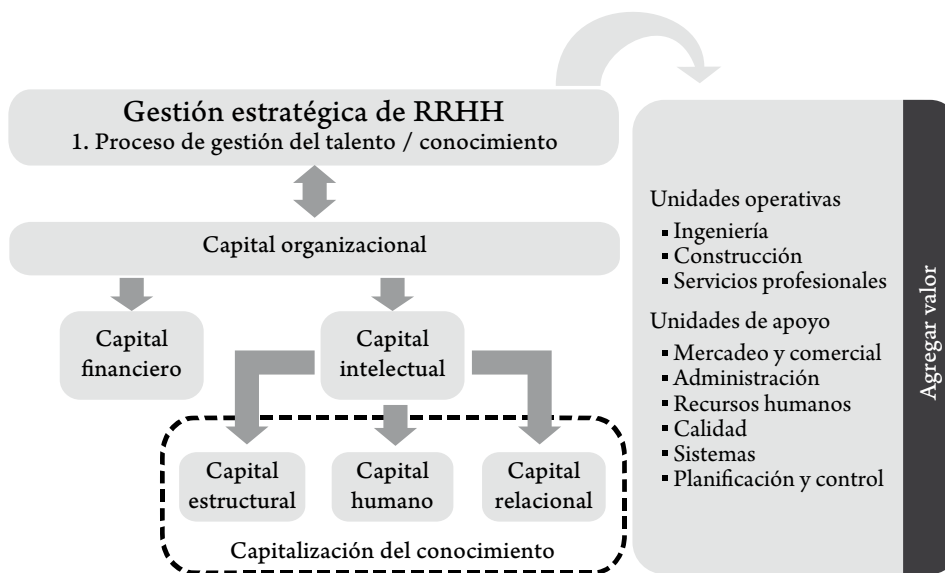
Fuente: M. Mora (2007).

c) Gestión estratégica de los recursos humanos: capital intelectual

Dar el justo valor al concepto capital intelectual, haciendo visible su condición de ser el principal activo de la empresa; como base de éxito, debe atenderse cómo contabilizar estos activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Deben generarse políticas y prácticas que permitan administrar efectiva y eficientemente el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia, que puede utilizarse para crear valor, teniendo en cuenta que es difícil de identificar y aún más distribuir de manera eficaz, pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.

Atender este concepto implica manejar los componentes que lo conforman, como son capital estructural, capital humano y capital relacional.

FIGURA 9
Gestión Estratégica de RRHH



Fuente: M. Mora (2007).

Atender estratégicamente el recurso humano pasa por elementos metodológicos y paradigmáticos; lo metodológico lo encontramos en cuatro elementos básicos, que son los siguientes:

Provisión. Quién trabajara en la organización.

Aplicación. Qué harán las personas en la organización.

Mantenimiento. Cómo retener el talento en la organización.

Desarrollo. Cómo preparar y desarrollar a las personas.

En resumen, es saber quiénes son y qué hacen las personas, de manera que se establece un seguimiento y control implícito y tácito.

Lo paradigmático es más complejo de tratar, ya que se encuentra instalado en la cultura de los empresarios y los trabajadores, materia prima de todo este asunto o proceso. Esperamos usar la metodología como trampolín para superar los paradigmas y hacer fluir una nueva cultura operativa que vea el cambio como la oportunidad de progreso.

FIGURA 10
Gestión Estratégica de RRHH (Cont...)



Fuente: M. Mora (2007).

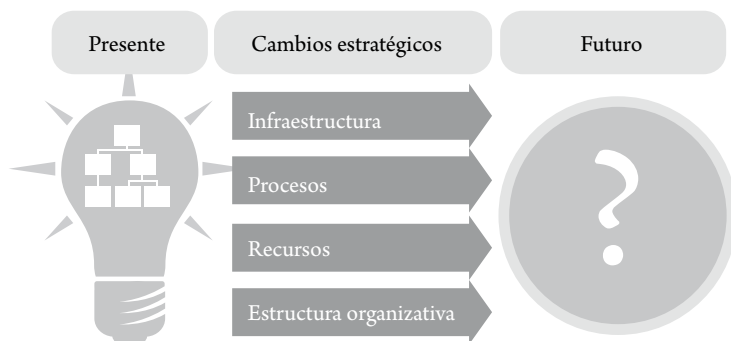
CONCLUSIONES

La metodología plantea una acción holística respecto al sistema de producción, sustentando la operatividad en los tres pilares enunciados: Plan de la Calidad, Plan Estratégico y Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

Se promoverán cambios al sistema vigente (Infraestructura / Procesos / Recursos / Organización) como respuestas generadas por la directiva de la empresa en

busca de soluciones inteligentes a necesidades de la organización y su entorno. Esto requerirá generar crecimiento o modificación de lo existente, de tal manera que se plantea tratar el asunto como un proyecto estratégico (Figura 11).

FIGURA 11
Surgimiento de ideas para proyectos estratégicos



Fuente: L. E. Palacios (2005).

Se tomarán los objetivos estratégicos de la gerencia de la empresa a través de las siguientes cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera

1. Lograr la generación de ingresos en forma sostenida.
2. Contribuir al manejo eficiente del flujo de caja de la empresa.
3. Optimizar costos.

Perspectiva cliente

1. Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente externo.

Perspectiva procesos internos

1. Disponer de procesos confiables y transparentes, basados en el aseguramiento de la calidad del servicio.
2. Asegurar el cumplimiento de las normas vigentes de seguridad, higiene y protección al ser humano, ambiente e instalaciones.

Perspectiva recursos humanos

Incrementar la productividad del personal a través de la retención de talentos, desarrollo integral e identificación con la cultura y valores de la empresa.

Consolidar una cultura de manejo de procesos de calidad, seguridad, higiene y ambiente, demostrada en la actitud de la gente.

Se debe aplicar lo propuesto en el modelo y conducirlo como una iniciativa que se implante como sigue:

Acometer el proyecto en cuatro fases:

Primera fase

- a) Diagnóstico de lo actual = «Base Cero» (punto de partida).
- b) Definir el alcance y horizonte de tiempo.
- c) Diseñar el modelo de sistema estratégico de gestión a implantar.
- d) Planificar el alcance y recursos (técnicos y financieros).
- e) Aprobar, por la junta directiva de la empresa, la ejecución de la segunda fase.

Segunda fase

- a) Ejecutar la implantación del modelo de sistema estratégico de gestión, según el plan aprobado.
- b) Seguimiento y control de la ejecución del plan (informe periódico de gestión del proyecto).

Tercera fase

- a) Medición, seguimiento y control de resultados.
- b) Terminación y cierre del proyecto.

Cuarta fase

- a) Verificar las condiciones del proyecto en operación.
- b) Mantenimiento del proyecto, según el plan estratégico, el sistema de la calidad y el proceso de mejoramiento continuo.

REFERENCIAS

- BECKER, B., M. Huselid, M. y D. Ulrich (2001), *El Cuadro de Mando de RRHH, vinculando las personas la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Gestión 2000, Barcelona, España.
- ECHEVERRÍA, R. (2000), *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Granica, Argentina.
- FRANCÉS, A. (2005), *Estrategia para la empresa en América Latina*, IESA. Venezuela.
- FRANCÉS, A. (2006), *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*, Prentice Hall, Venezuela.
- PALACIOS, L.E. (2005), *Gerencia de proyectos, un enfoque latino*, Publicaciones UCAB, Venezuela.
- PORTER, M. (1997), *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Continental, Argentina.
- KAPLAN, R. y D. Norton (1996), *The balanced scorecard*, Gestión 2000, Barcelona, España.
- Project Management Institute, Inc. (PMI), Knowledge Foundation (2003), *The Organizational Project Management, Maturity Model (OPM3)*, Proyecto Managament Institute, USA.
- SERNA, G.H. (1999), *Gerencia estratégica, planeación y gestión. teoría y metodología*, 3R, Colombia.