

1. OBJETIVO: Garantizar la unidad de propósito, dirección y control del Grupo Empresarial Coomeva a través del acogimiento, desarrollo y ejecución del Sistema de Gestión Integral que Coomeva ha adoptado.

2. CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

0.	ANTECEDENTES	3
1.	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	4
2.	PROPÓSITOS, COMPONENTES Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	5
2.1	PROPÓSITOS	5
2.2	COMPONENTES	5
2.3	PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	5
3	GESTIÓN ESTRATÉGICA	6
3.1	DEFINICIÓN DE LA GRAN ESTRATEGIA	8
3.2	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	8
3.2.1	<i>La Visión “Sueño deseado”</i>	8
3.2.2	<i>La Misión “Razón de ser”</i>	8
3.2.3	<i>Valores Corporativos</i>	8
3.3	PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	8
3.3.1	<i>Grupo Social Objetivo</i>	8
3.3.2	<i>Oferta de Valor “Ser”</i>	9
3.3.3	<i>Capacidades Distintivas “Hacer”</i>	9
3.3.4	<i>Activos Estratégicos “Tener”</i>	9
3.4	ANÁLISIS DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL (M. PORTER - DOFA), Y DETERMINACIÓN DE LAS BRECHAS EXISTENTES FRENTE AL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	9
3.4.1	<i>El entorno</i>	9
3.4.2	<i>Análisis de la Industria</i>	10
3.4.3	<i>Análisis del Medio Ambiente Externo</i>	10
3.4.4	<i>Análisis del Mercado</i>	10
3.4.5	<i>Análisis del Consumidor o comprador (Voz de los clientes)</i>	10
3.4.6	<i>Análisis Interno de la Organización</i>	10
3.4.7	<i>Determinación de las BRECHAS</i>	11
3.5	GRAN OBJETIVO INSTITUCIONAL	12
3.6	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	12
3.6.1	<i>Indicadores de Logro o Resultado</i>	12
3.6.2	<i>Determinación de las Acciones Prioritarias para Cerrar las Brechas</i>	12
3.6.3	<i>Política de Calidad</i>	13
3.7	MAPA ESTRATEGICO	14
3.7.1	<i>Cadena de Valor</i>	14
3.7.2	<i>Determinación de Estructura – Competencias</i>	15
3.8	DESPLIEGUE	15
3.8.1	<i>Balanced ScoreCard (BSC)</i>	17
4	GESTIÓN DE PROCESOS	17
5	GESTIÓN DE LA CULTURA	18

0. ANTECEDENTES

La RESOLUCIÓN No. 126 de Diciembre de 2.010 adopta y establece las políticas generales vinculantes para todas las Unidades y Empresas del Grupo Empresarial Coomeva con el fin de garantizar la unidad, propósito, dirección y control.

En cuanto a las Políticas Corporativas para todo el Grupo establece: “Le corresponde a los gerentes y a las juntas directivas de las empresas subordinadas, la adopción del plan estratégico aprobado por Coomeva, y en general desplegar las actuaciones e implementar las medidas necesarias en orden a que los lineamientos y directrices trazadas por Coomeva se ejecuten de manera cabal y en beneficio del grupo empresarial. Las juntas directivas de las empresas y sus gerentes deben conocer y comprometerse con desarrollar sus responsabilidades estatutarias en coherencia con:

- El pensamiento gerencial y el sistema de Gestión Integral adoptado por Coomeva.
- Una Gestión Estratégica coherente y alineada con el Direccionamiento Estratégico de Coomeva.
- Los valores corporativos de Coomeva
- La creación de valor económico para los Asociados de COOMEVA.
- La prestación de servicios con valor diferenciador para los Asociados que contribuyan al desarrollo integral de los asociados.

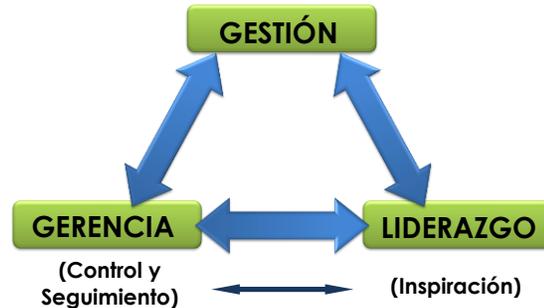
Frente a Las Políticas Corporativas de Planeación, establece:

- Todas las empresas y unidades deberán acoger, desarrollar y ejecutar el modelo de Sistema de Gestión Integral que COOMEVA ha adoptado
- Al interior de cada una de las empresas deberán constituirse formalmente Comités de Gestión y calidad para monitorear los objetivos e indicadores definidos en el Direccionamiento Estratégico y el funcionamiento del Sistema de Calidad.

Con el fin de unificar y facilitar al interior del Grupo Corporativo el cumplimiento de las obligaciones, responsabilidades y compromisos establecidos en la Resolución 126 y garantizar la coherencia del pensamiento gerencial a través del Sistema de Gestión integral y del despliegue de objetivos y proyectos, la Gerencia General Corporativa ha preparado la presente compilación de elementos metodológicos y definiciones claves que permitan la alineación y la creación de significados comunes, los cuales deben ser acogidos y aplicados por todas las áreas y empresas del Grupo Empresarial.

1. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

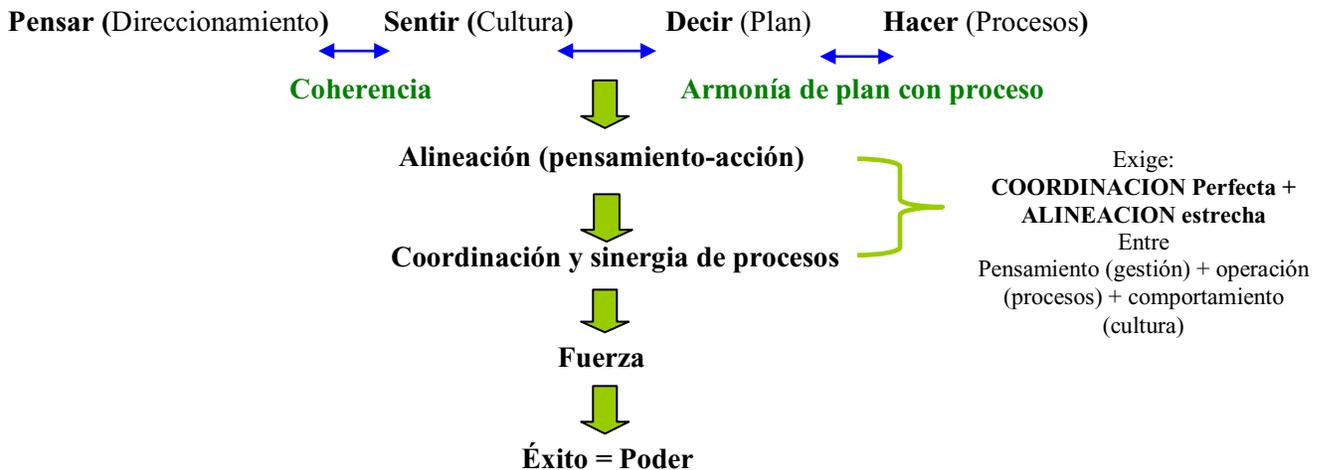
El SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL es un MODELO DE GESTIÓN que concreta el liderazgo del pensamiento inspirador de la organización, mediante una acción gerencial diseccionada y estratégica, que permite aprovechar las oportunidades del entorno para alcanzar la competitividad y el éxito. Es un enfoque gerencial de liderazgo que orienta el cambio de forma participativa y permanente, garantiza la calidad de la gestión y permite la coordinación de todos los actores y recursos.



Gestión
Más allá de la Gerencia
Gerencia + Liderazgo

Calidad de la Gestión
Ventaja Competitiva Esencial

El Sistema de Gestión brinda coherencia entre el Pensar (Direccionamiento) y el Sentir (Cultura), logrando como resultado la armonía entre el decir (planes y estrategias) y el hacer (procesos del día a día). Esta coherencia le permite a la empresa contar con políticas y objetivos compartidos por todos y con una armonía de los planes frente a los procesos, así como con acciones orientadas totalmente a llevarlos a cabo. En este punto se logra la **ALINEACIÓN** total del pensamiento con la acción y a partir de ahí está garantizada la **COORDINACIÓN** y la sinergia de todos los procesos.



Una empresa que ha logrado llegar a este punto cuenta ya con la **FUERZA**, la capacidad de actuar con seguridad y plena eficiencia y por lo tanto puede garantizar el **ÉXITO** en el cumplimiento de todas las metas. A partir de este momento la organización tiene el **PODER** para constituirse en aquello que desee ser, pues ya ha cumplido plenamente con su misión y su visión y está lista para avanzar hacia niveles superiores de desarrollo y ubicarse dentro de las mejores empresas del mundo. Finalmente, quienes continúan avanzando a través del continuo desarrollo de la excelencia y la innovación, se convierten en empresas que llegan a ser la única y la mejor en su área.

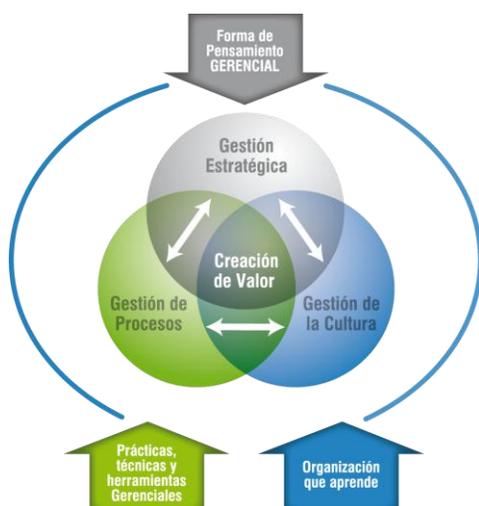
2. PROPÓSITOS, COMPONENTES Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL

2.1 Propósitos

El modelo de Gestión adoptado por Coomeva es el Sistema de Gestión Integral, el cual tiene como propósitos los siguientes:

- Construir organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas.
- Lograr resultados extraordinarios y generar prosperidad colectiva.
- Crear valor superior para los diferentes grupos de interés, más allá de la satisfacción.

2.2 Componentes



El SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL consta de 3 componentes:

1. Gestión Estratégica
2. Gestión De Procesos
3. Gestión De La Cultura

El SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL relaciona estos tres componentes, los cuales deben actuar alineadamente entre sí. El Sistema exige la coordinación perfecta y la alineación estrecha entre el pensamiento gerencial, la operación de la empresa, es decir el día a día, y el comportamiento de los colaboradores, como condición para lograr así la creación de valor para todos sus Grupos Sociales Objetivo.

2.3 Principios De Gestión De La Calidad

Cooameva, con el objetivo de estructurar y fortalecer su SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL ha definido tres elementos fundamentales para ello:

1. **Pensamiento Gerencial:** Señala hacia donde va la organización y como hacerlo.
2. **Organización que aprende:** Medio para hacer realidad el pensamiento dirigido. Una organización que aprende debe desarrollar los siguientes elementos:
 - Componentes: (estrategia, gestión integral del talento humano, liderazgo y estilo de gestión, gestión de procesos, gestión de la cultura, gestión del conocimiento y de la información).

- Competencias para el aprendizaje, que inciden sobre las actuaciones y,
 - Disciplinas para el aprendizaje que influyen en las actitudes, desempeño y resultados.
3. **Técnicas, procedimientos y herramientas:** Estos elementos se seleccionan en función de las necesidades establecidas en el Sistema de Gestión Integral para facilitar y apoyar la implementación, ejecución, control, ajuste y planeación del SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL, el cual exige de seguimiento permanente a fin de establecer mecanismos de mejora continua y garantizar el logro de sus grandes propósitos y objetivos estratégicos, así como el cumplimiento de la Gran Estrategia, la visión y la misión. Esto se realiza mediante: la metodología del Balanced Scorecard (BSC) que permite el seguimiento de los indicadores estratégicos, tácticos y operativos; el Mapa Estratégico, las Normas ISO.



EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL permite el liderazgo y gerenciamiento de las grandes ideas inspiradoras que hacen grande una organización, apoyado en elementos que agregan valor y permiten su seguimiento y ajuste permanente.

3 GESTIÓN ESTRATÉGICA

Permite planear estratégicamente en respuesta a los grandes propósitos y definiciones empresariales mediante la formulación del direccionamiento estratégico, a través del cual se definen y despliegan los proyectos y planes de acción que hacen realidad la Gran Estrategia de la organización.

Coomeva cuenta con una metodología de formulación del direccionamiento estratégico que le ha permitido realizar cambios acordes con las necesidades y expectativas del sector, el entorno económico nacional e internacional, los asociados y sus grupos de interés. Es por tanto de fundamental importancia garantizar la difusión y estandarización de la metodología a través del todo el Grupo Empresarial, de forma tal que todas las empresas estén alineadas alrededor de los mismos elementos.

**Guía Para La Construcción Del Direccionamiento Estratégico
Grupo Empresarial Cooameva**



3.1 DEFINICIÓN DE LA GRAN ESTRATEGIA

Es el Pensamiento Organizacional que nos indica cual es el gran propósito que persigue la organización y por tanto es inspiradora, deliberada y explícita y orienta la organización hacia el futuro y hacia el mercado para garantizar su supervivencia en el largo plazo.

Es el compromiso que adquiere la Organización frente a sus públicos y frente a sí misma, es el mandato organizacional a alcanzar a través del tiempo del cual la organización no debe apartarse en ningún momento. Es la base de los grandes elementos estratégicos direccionadores de la Empresa y por ello es indispensable partir de la GRAN ESTRATEGIA para desarrollar la GESTIÓN ESTRATÉGICA y avanzar en la construcción del direccionamiento estratégico.

3.2 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Se enfoca más hacia el interior de la organización, en lo que quieren los dueños y empleados, como se ven, que quieren ser, como quieren ser y comportarse y como quieren ser vistos.

3.2.1 La Visión “Sueño deseado”

De cara al mercado y a los dueños, es el compromiso con los clientes. Es el estado deseado y necesario a largo plazo. Nos orienta, nos dice hacia donde vamos y cual es la empresa que queremos construir a 10 años, es decir, nos permite fijarnos metas y focalizar esfuerzos para lograrlas. Debe ser: motivada por líderes, compartida y apoyada, amplia, detallada, positiva y alentadora.

3.2.2 La Misión “Razón de ser”

Es el compromiso con los clientes y con la creación de valor. Clarifica: Qué somos! Qué hacemos! Por qué lo hacemos! y para qué lo hacemos!. Guía la organización, nos dice cual es nuestro negocio, como hacer las cosas, cuales son nuestros clientes y los procesos y cómo interactúan las personas de la organización para lograr la misión. Debe pasar la prueba de responder si realmente la empresa fue constituida por y para eso. Se refiere a: acciones y esfuerzos. Representa el QUÉ y el PARA QUÉ de la Entidad.

3.2.3 Valores Corporativos

Creencias y conductas deseadas. Son los pilares de la Cultura de la empresa, los principios que la rigen y el marco de referencia para la actuación de los empleados. Reflejan las creencias del medio como combinación de creencias culturales, personales, familiares y del Estado. Dan un sentido noble y ético a la actividad organizacional. Son respetados, divulgados y practicados mediante el ejemplo.

3.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Se enfoca más hacia el exterior, cuales clientes deseo tener, que productos le voy a ofrecer, como los voy a hacer y con que de cara a la competencia.

3.3.1 Grupo Social Objetivo

“Clientes que deseo tener”. A quienes está dirigido el producto y/o servicio que se ofrece.

3.3.2 Oferta de Valor “Ser”

Se define de cara al usuario. Es la Promesa, la Oferta para que escojan nuestra empresa. Son las características o atributos distintivos que deben poseer nuestros productos o servicios para ser diferenciados y que hacen que el cliente nos elija a nosotros en vez de elegir a la competencia, porque somos capaces de superar sus expectativas, de ser creativos e innovadores logrando que se genere el valor agregado, es decir, que el cliente perciba aspectos adicionales a aquellos por los cuales está pagando y que por eso está dispuesto a darnos con gusto un pago rentable. (Se define con elementos medibles: velocidad, accesibilidad, canales, etc.)

Detrás de la oferta de valor no solo están todos los procesos, la maquinaria y las actividades del día a día, sino que también son fundamentales aspectos tales como: Nuestra actitud y vocación de servicio hacia el cliente, reflejada en la calidad de la atención; y un Ambiente de sinergia, mediante un trabajo en equipo potencializador de productos y servicios, a través de un portafolio integral que le genere valor agregado.

3.3.3 Capacidades Distintivas “Hacer”

Habilidades, destrezas, conocimientos y expertismo. Qué debo saber hacer muy bien, para poder cumplir y hacer sostenible la Oferta de Valor.

3.3.4 Activos Estratégicos “Tener”

Lo que debo tener para cumplir la oferta de valor. Son las Características que la empresa posee y que le ayudan a permanecer en el mercado. Es la acumulación y construcción de conocimiento a través de la experiencia de la gestión y del tiempo de vida de la empresa. Son aquellos activos capaces de generar un valor muy apreciado por los clientes. Son difíciles de imitar, no son comprables y son competitivamente superiores.

3.4 ANÁLISIS DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL (M. Porter - DOFA), y determinación de las BRECHAS existentes frente al direccionamiento estratégico

La competencia crece en intensidad, los mercados no están protegidos y el cliente es cada vez más exigente, siendo muy difícil mantener una posición dominante por la gran rivalidad y las ágiles innovaciones. Hoy se compete con la información y el conocimiento, analizando lo que sucede a los clientes, en las empresas y en el sector desde múltiples niveles y entornos, sus expectativas, su estructura, su evolución, su ventaja competitiva, etc. Por otra parte es necesario analizar y conocer a profundidad la propia empresa. El análisis de la realidad organizacional comprende:

3.4.1 El entorno

Análisis de los aspectos externos donde se desenvuelve la Organización. Es el medio industrial y del país en el cual se desarrolla la empresa. Es muy importante crear y ajustar estrategias frente al entorno para lograr obtener el éxito propuesto, identificando y evaluando los Factores Críticos no Controlables por parte de las áreas funcionales y estratégicas de negocio, para establecer las oportunidades y amenazas. Una Oportunidad nos permitirá lograr menores costos y mayor participación y una Amenaza conducirá a aumentar los costos y a participar en un menor mercado. Los elementos a analizar son:

3.4.2 Análisis de la Industria

Competidores actuales, Medio Ambiente competitivo, Competidores potenciales, Poder de negociación de los compradores, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de productos sustitutos.

Para el análisis de la industria se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter, el cual suministra una estructura para identificar las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno y se concentra en las fuerzas que genera la competencia dentro de la industria. Permite comprender la estructura de los sectores y la forma en que éstos cambian. Mediante el esquema de las cinco fuerzas se describen los determinantes de la rentabilidad sectorial a largo plazo y las formas en que las empresas pueden influir sobre ellas.

Cuanto mayor sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar utilidades. Es decir que una "Fuerza competitiva alta" se puede considerar como una "amenaza" y una fuerza competitiva débil se puede considerar como una "oportunidad".

3.4.3 Análisis del Medio Ambiente Externo

Factores: económicos, social, cultural, demográfico; políticos, fiscales y legales; tecnológicos y competitivos.

3.4.4 Análisis del Mercado

Analiza la posición y fortaleza competitiva frente a los rivales y en relación con los Factores Claves de éxito seleccionados.

3.4.5 Análisis del Consumidor o comprador (Voz de los clientes)

Identifica el tipo de clientes que la empresa maneja y a continuación Identifica sus necesidades y quejas mediante consultas con ellos, lo cual se denomina Requisitos Secundarios de los Clientes: Lo que el Cliente dice. Al establecer la afinidad entre los requisitos secundarios, clasificándolos en cuanto a Calidad, Servicio y Confiabilidad o actitud. Se establecen los Requisitos Primarios: lo que el cliente realmente quiere.

3.4.6 Análisis Interno de la Organización

Identificar y evaluar factores críticos controlables por la empresa o las unidades de negocio. Se analizan los aspectos estructurales que poseo (FORTALEZAS) o de los cuales carezco (DEBILIDADES). Estos son los factores claves de éxito que me proveen ventajas competitivas. El análisis interno comprende:

- **Resultados de la Gestión y de la Estrategia:** Se analiza la evolución de los principales Indicadores de desempeño de la empresa.
- **Voz de los procesos:** Se analizan los principales áreas y dentro de ellas se califican sus principales elementos de gestión (planificación, organización, control, productividad, capacidad, clima, Información, I&D, etc)
- **Cultura Organizacional**
- **Estructura Organizacional**
- **Voz de los colaboradores:** Clima laboral permite establecer los REQUERIMIENTOS de los colaboradores para definir la estrategia de Gestión y Desarrollo Humano.
- **Portafolio de Productos**

3.4.7 Determinación de las BRECHAS

Las BRECHAS son las diferencias que encontramos entre el estado deseado futuro y la realidad organizacional actual, lo que hoy somos, tenemos y hacemos vs. aquello que deseamos y debemos ser, tener y hacer para cumplir exitosamente con el direccionamiento estratégico, haciendo realidad la formulación y el planteamiento estratégicos. El conocimiento de la realidad organizacional es el que permite establecer e identificar las brechas existentes.

El análisis de las brechas es decisivo frente a la calidad y el éxito del direccionamiento estratégico y es la base fundamental para el planteamiento de la política de calidad, de la estrategia y la ventaja competitiva, así como del Gran Objetivo Institucional. Este análisis le permite a la empresa:

- Identificar los vacíos o desviaciones en el desempeño de la organización, orientados a la estrategia y a los diferentes grupos de interés.
- Orientar y priorizar los cambios necesarios para desarrollar y mantener la estrategia organizacional.
- Identificar lo que nos separa de los postulados fijados en la formulación y el planteamiento estratégico.

Para hacerlo, es necesario:

- Descomponer los elementos más importantes que quedaron contenidos en la Misión y la Visión, así como los elementos de la Política de Calidad, la Oferta de Valor, las Capacidades Distintivas y los Activos Estratégicos.
- Una vez establecidos estos elementos debemos analizar qué tan lejos estamos hoy de lograr ese estado deseado, es decir, hay que identificar las Brechas. Se establece el tamaño de la brecha existente entre el elemento planteado y la situación actual, calificándola según su tamaño o intensidad.
- Luego se justifica esta apreciación de la calificación, definiendo las “Razones que sustentan la percepción de la brecha”.

Como resultado de los puntos Planteamiento Estratégico y Análisis de Brechas se plantean:

La Estrategia Competitiva (Hacia fuera): Enfocada principalmente a mercados y productos. Surge del Análisis del Entorno y su elección depende de dos factores: 1. Que tan atractivo es el sector industrial frente a las utilidades a largo plazo y los factores que lo determinan y 2. Cual es la posición competitiva relativa de nuestra empresa.

La Ventaja Competitiva (Hacia adentro): Nace del Análisis Interno. Es el valor que la empresa es capaz de crear para sus clientes, el cual exceda el costo para crearlo. Depende de las interrelaciones entre las unidades de negocio o áreas de la empresa. Es la eficacia Operativa.

La Estrategia Corporativa: Con base en lo anterior surge el pensamiento interno que define el portafolio de negocios a los que se dedicará el grupo, sus planes de crecimiento y expansión, la diversificación de riesgos y la dimensión geográfica de sus operaciones, lo cual está en estrecha relación con la estrategia y la ventaja competitiva del negocio.

3.5 GRAN OBJETIVO INSTITUCIONAL

Brinda la fuerza alineadora y unificadora que permite a los líderes establecer las grandes Áreas Claves de Resultado sobre las que se quiere y se debe influir estratégicamente para cumplir con la formulación y el planteamiento estratégicos, siendo clave actuar sobre ellas para lograr los resultados. Frente a cada área clave de resultado deben plantearse los grandes compromisos de la organización frente a sus públicos, los cuales se convierten en mandatos organizacionales o imperativos estratégicos a alcanzar a través del tiempo, los cuales se deben seguir para desarrollar cada una de las áreas clave.

3.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

A partir de ellos se generan las definiciones acerca de lo que se quiere lograr en cada área clave de resultado y para qué. Debe constar de un enunciado descriptivo, claro y preciso; de un indicador de logro o resultado, de un elemento de medición (por ej. Unidades/hora): de una meta numérica, retadora y alcanzable y de una fecha para alcanzarla. Deben estar alineados con la formulación y el planteamiento estratégico, con el gran objetivo y la gran estrategia, respondiendo a cada una de las perspectivas estratégicas definidas por la empresa.

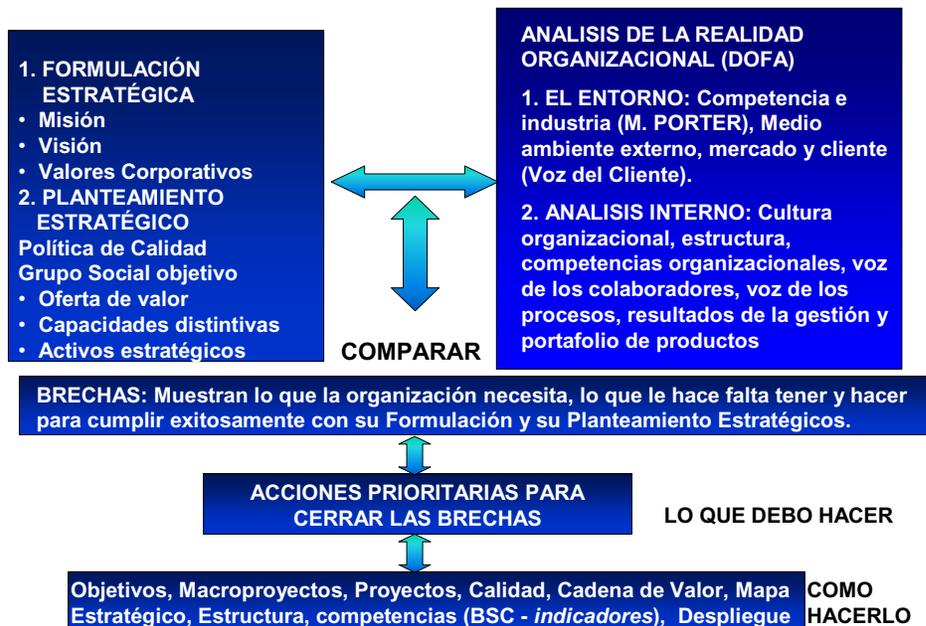
3.6.1 Indicadores de Logro o Resultado

Medida sobre una característica establecida. Permiten evaluar y hacer seguimiento al cumplimiento de un objetivo y constan de un atributo o concepto (x Ej.: productividad) y de un elemento de medición del atributo (x Ej.: unidades por hora). La Meta establece un objetivo preciso, con un valor numérico retador y alcanzable y una fecha para alcanzarla. Se refiere a un objetivo + un valor + un plazo.

3.6.2 Determinación de las Acciones Prioritarias para Cerrar las Brechas

La Gestión Estratégica exige confrontar la estrategia con el Análisis de la Realidad Organizacional para conocer y analizar las brechas que hoy nos separan del estado ideal futuro deseado. Una vez establecidas las brechas, es necesario priorizarlas a fin de establecer su importancia en cuanto al impacto ejercido frente al cumplimiento de la Gran Estrategia y el Gran Objetivo Institucional. Lo anterior permite definir el Plan de Acción con acciones direccionadas, conducentes a cerrarlas a través de un Modelo de Gestión Estratégica, de Procesos y de Cultura. El cierre de las brechas permite la Creación de Valor al alcanzar los grandes propósitos definidos y deseados. Este es el proceso más importante del Sistema de Gestión, por cuanto GERENCIAR ES EL ARTE DE CERRAR BRECHAS.

CÓMO HACER REALIDAD EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO?



Con el fin de priorizar las acciones que nos permitan cerrar las brechas es necesario analizar, calificar y ponderar los elementos ya establecidos en el diagnóstico de la Realidad Organizacional, ponderándolos según su peso e importancia, o su nivel de impacto actual y esperado. Los promedios obtenidos permiten priorizarlos objetivamente. A continuación los factores se cruzan entre sí para identificar el impacto que ejercen unos sobre otros, seleccionando así los procesos prioritarios a mejorar para cumplirle al cliente.

Retomando los elementos establecidos en el DOFA trabajamos la matriz de evaluación y análisis FO-DO-FA-DA: Qué Oportunidades maximizar, maximizando las Fortalezas. Qué Amenazas minimizo, maximizando las Fortalezas. Qué Oportunidades maximizo, minimizando las Debilidades y Qué Amenazas minimizo, minimizando las Debilidades.

Con base en lo anterior se procede a identificar y a establecer frente a cada brecha aquellas acciones claves que debemos desarrollar, las cuales se orientan a acercar el estado actual hacia la situación formulada para el logro de cada elemento. Estas acciones pueden tener que ver con: Estructura y/o Competencias.

Las acciones son las actuaciones que se deben establecer y ejecutar para alcanzar el logro de la meta. Se refiere a las soluciones frente a los obstáculos y problemas que se oponen al logro de la meta.

3.6.3 Política de Calidad

Es el compromiso de la organización con el mejoramiento continuo, es el requisito fundamental para lograr la oferta de valor y tiene como objetivos mejorar el servicio, el producto, la gestión, la confiabilidad y la lealtad. La política de calidad debe ser adecuada al propósito de la organización y en su contenido debe estar explícito el compromiso de cumplimiento con los requisitos así como con la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

3.7 MAPA ESTRATEGICO

Traslada la estrategia a términos operativos, logrando que sea comprendida por todos los miembros de la organización a través de relaciones causa-efecto que muestra como se encadenan los objetivos y como se logran éstos a través de las distintas perspectivas (financiera, de mercado (cliente), de capital estratégico (humano, organizacional, estratégico, conocimiento y aprendizaje), de procesos internos, de proveedores y de comunidad). La interrelación de los temas estratégicos e indicadores de resultados con las hipótesis de Causa-Efecto es lo que permite tomar decisiones frente al pasado, el presente y el futuro de la organización.

Es la carta de navegación de la empresa dado que de éste se desprenden todos los proyectos e iniciativas estratégicas que se deben cumplir para el logro de su visión; además es una poderosa herramienta de comunicación de la estrategia a sus grupos de interés. El mapa tiene las siguientes características:

- Resume la estrategia en una hoja, plasmando los objetivos estratégicos de la organización.
- Permite comunicar en un lenguaje sencillo la estrategia a lo largo y ancho de la organización.
- Abarca las perspectivas que reflejan la relación causa – efecto de las acciones emprendidas y su impacto directo con los objetivos al cual apuntan. Estas perspectivas son: financiera, mercado, procesos internos y capital estratégico.
- Demuestra que los resultados son “más que financieros”, enfocándose a las otras perspectivas y permitiendo enfocarse, además del desempeño, a la “salud de la organización” para enfrentar el futuro y su estrategia, como se desprende principalmente de la perspectiva de capital estratégico.
- Permite no solo verificar cómo va la organización con respecto a la ruta propuesta, sino analizar si la estrategia definida está dando los resultados esperados.

3.7.1 Cadena de Valor

Es la disgregación sistemática de todas las actividades estratégicas relevantes que la empresa desempeña y cómo estas interactúan, lo cual permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, comprender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La cadena de valor permite desagregar a los compradores, proveedores y a la empresa en las actividades discretas pero interrelacionadas de las que surge el valor.

El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La Cadena de valor se define como un conjunto de macroprocesos estructurados para brindar una propuesta de valor a los clientes y generar valor económico para los accionistas. Los Macroprocesos son las actividades de carácter físico, estratégico y tecnológico que desempeña la empresa y que crean valor. Los macroprocesos son los “grandes compartimentos” por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores y logra su estrategia competitiva.

Tipos de Macroprocesos. La cadena de valor está compuesta por 3 tipos de macroprocesos:

- a. Macroprocesos Gerenciales (Estratégicos).** Son los Objetivos Estratégicos y siempre están enfocados a mejorar la gestión y el control, a definir la estrategia y a orientar, asimilar y planear el cambio organizacional.
- b. Macroprocesos Primarios (Misionales).** Son la razón de ser, el Core del negocio. Desde estos se crean y ofrecen los productos o servicios de manera directa a los clientes.

c. **Macroprocesos de Apoyo (Soporte).** Son los procesos que garantizan el mantenimiento de la operación en condiciones óptimas. Algunos de estos pueden ser tercerizados (outsourcing, contratación con un centro de servicios compartidos).

3.7.2 Determinación de Estructura – Competencias

Con base en lo anterior se define la estructura y las competencias requeridas para el desarrollo y operación del Sistema de Gestión Integral.

3.8 DESPLIEGUE



Se despliegan las acciones requeridas para la ejecución de los Proyectos Estratégicos y se asignan claramente los responsables y la forma para realizarlas. Para realizar el despliegue se deben seguir varios pasos:

PASO 1

a) Identificar el Responsable único del cumplimiento del Objetivo.

b) Definir las Estrategias para alcanzar el Objetivo, las grandes acciones necesarias, las formas como se va a lograr cumplir con cada uno de los objetivos estratégicos.

c) Se analiza cada acción identificada para cerrar las brechas y frente a los objetivos se establece al cumplimiento de cual(es) de ellos contribuye. Luego se organizan y clasifican según el objetivo estratégico al cual le apunta cada una de ellas.

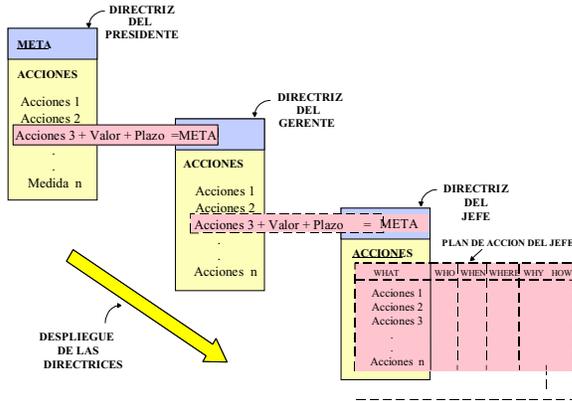
d) Las Estrategias deben garantizar que sean las necesarias porque son las imperiosamente requeridas para garantizar y producir el logro del objetivo propuesto. Por ello se debe verificar la coherencia, consistencia, y suficiencia de las acciones frente a los objetivos. Es fundamental que una vez se encuentren las acciones asignadas a los objetivos, se valide que no hayan quedado repetidas o que unas no estén incluidas en otras. Cada actividad solo le debe apuntar al logro de un objetivo, aquel en el que su impacto sea mayor.

PASO 2

Identificar cuáles acciones no son desplegables y cuáles si son desplegables. Las Acciones No Desplegables son aquellas que son asumidas de manera directa e indelegable por el responsable del nivel o área frente a la cual se define o pertenece la meta.

Las Acciones Desplegables son aquellas que son asumidas y ejecutadas por los niveles subsiguientes al cual pertenece la meta formulada, es decir, son las que puedo bajar para que otras personas las lideren. En el despliegue, las personas en cada nivel organizacional toman las estrategias y les asignan objetivos. Es un proceso de descender objetivos y estrategias. Si no es desplegable, la persona la deja directamente a su cargo, y la convierte en un objetivo, le coloca el indicador y realiza el Plan de Acción a través de la matriz 5W2H. Cuando es desplegable le define un objetivo y la entrega al siguiente nivel y así sucesivamente hasta que no pueda bajar más o desplegarse a otro nivel.

ESQUEMA PARA EL DESPLIEGUE DE DIRECTRICES



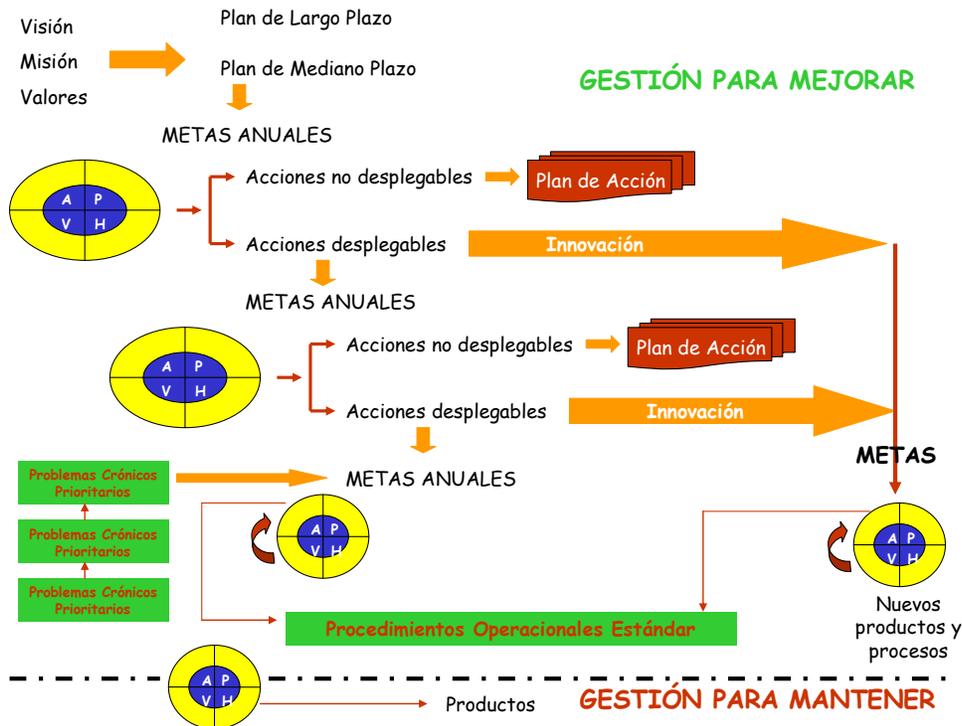
PLANEAR la implementación de la estrategia implica definir lo que se va a conseguir con dicha implementación, es establecer el Objetivo y lo que debo hacer para garantizar su cumplimiento a través de un Plan de Acción.

Los Planes de Acción permiten definir con claridad las responsabilidades y las acciones que debe desarrollar cada área con el fin de no implementar estructuras, acciones o procesos paralelos, redundantes o con duplicidad.

PASO 3

Busca el Gerenciamiento de las Directrices, y realizar seguimiento a los planes de acción y compromisos establecidos mediante el

esquema del ciclo PHVA. Este Gerenciamiento se realiza a través de los otros dos componentes del Sistema de Gestión Integral, la Gestión de Procesos y la Gestión de la Cultura, apoyados en el desarrollo de los elementos del Sistema: Organización que aprende y las técnicas, procedimientos y herramientas que agregan valor.



3.8.1 Balanced ScoreCard (BSC)

El Cuadro de Mando Integral es una metodología para la gerencia, una herramienta administrativa de gestión empresarial estratégica en tiempo real, centrada en la consecución de Objetivos Estratégicos para orientar la puesta en marcha de la estrategia y el logro de la visión. Se soporta en un conjunto de indicadores de resultado con sus respectivos inductores de actuación frente a los objetivos estratégicos, los planes de acción y los recursos asignados, los cuales buscan canalizar las acciones específicas de todos a todo nivel, orientándolas hacia la consecución en el tiempo de los objetivos (metas) y la definición de una actuación futura superior, detectando rápida y objetivamente las desviaciones para realizar los ajustes estratégicos de forma oportuna. El BSC combina de manera equilibrada (balancea) indicadores financieros y no financieros, pues mide los efectos financieros y mide las causas que los producen.

4 GESTIÓN DE PROCESOS

Permite gerenciar las actividades tendientes a garantizar que los servicios cumplan con los requisitos establecidos en el sistema de calidad, asegurando los resultados de la organización en todas sus dimensiones, alcanzando mayores niveles de eficiencia en la operación, en el uso de los recursos, en la comprensión de las responsabilidades de los colaboradores, en la interrelación entre los procesos y sobretodo, proporcionando un enfoque claro hacia los grupos de interés que la organización defina.

A continuación se ilustra el modelo de Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad, identificándose como entrada los requisitos de los asociados, la interacción de los elementos del ciclo PHVA con los criterios de la Norma ISO 9001:2000 y los procesos internos llevados a cabo para dar cumplimiento a este ciclo, para finalmente lograr la satisfacción de los asociados.

Mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad



La Gestión de Procesos sirve para: Entender el Negocio, Entender para Dónde Vamos, Entender cuáles son los hechos que afectan nuestros servicios y Entender cómo garantizar los resultados.

Finalmente, podemos decir que los Objetivos de la Gestión de Procesos son:

- Eliminar el trabajo innecesario.
- Eliminar las causas raíz de los problemas.
- Garantizar que los procesos sean gerenciados donde se ejecutan
- Mantener los niveles alcanzados y mejorar.

5 GESTIÓN DE LA CULTURA

La Cultura es el: “Conjunto de principios, valores, presunciones, verdades, normas, costumbres y comportamientos, desarrollados, compartidos y validados por una organización, como producto de la solución continuada en el tiempo a los problemas para su supervivencia, y que se entienden como la forma de pensar, sentir y actuar de esa organización”

Elementos De Gestión De La Cultura



La Gestión de la Cultura es el conjunto de actividades deliberadas encaminadas a liderar la creación, cambio y fortalecimiento de los rasgos culturales deseables de una organización, los cuales la convierten en una ORGANIZACIÓN QUE APRENDE. Es el conjunto de acciones necesarias para modificar, fortalecer o promover creencias y actitudes de las personas, las cuales se traducen en comportamientos que impiden o refuerzan el logro de los propósitos de la organización.

Es un elemento fundamental para el logro del desarrollo integral y armónico y por tanto el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.

Características del Mapa Cultural

Dimensiones de una Cultura Efectiva



Es necesario que frente al pensamiento de la organización las personas sean coherentes en el actuar para así generar los procesos adecuados que respondan a ese pensamiento. El gerenciamiento de la cultura debe estar alineado directamente con la estrategia planteada en el pensamiento organizacional.

Es de fundamental importancia la Gestión de la Cultura porque: Se logran cambios profundos y duraderos, se desarrolla capacidad de aprendizaje y se facilita el desarrollo armónico del hombre y de la organización, teniendo claro que la cultura se construye, se transforma y evoluciona.