

# Gerencia estratégica

Enfoque de visión compartida

---

***Programa de mediación para el aprendizaje a través de la acción***

Francisco J Contreras M  
Julio de 2017

# Presentación

Este programa de aprendizaje a través de la acción fue formulado con el propósito de atender una demanda de servicios de consultoría y entrenamiento en el ámbito gerencial estratégico. Hoy, mas que planificación, lo que se está desarrollando es una filosofía, una racionalidad estratégica, así lo imponen las circunstancias y el continuo cambio que vivimos en la actualidad. Por una parte, La formulación de un futuro posible y deseable y por otra, la conformación de una estructura de acciones estratégicas, nos parecen esenciales para mejorar la capacidad de respuesta del individuo y las organizaciones para el mantenimiento y desarrollo de ventajas competitivas

Se realizaron todos los esfuerzos en el diseño de un programa, primero, lo menos extenso y conceptual posible, y segundo, lo más aplicable en la resolución de problemas estratégicos.

Este documento dedica su primera parte a la descripción de la agenda de trabajo, con sus objetivos, duración y productos esperados, su segunda parte hace referencia a la planificación como proceso estratégico y la necesidad de una visión estratégica compartida.

El autor,

# Agenda (hoja de ruta de un proceso de reflexión estratégica)

<b>Hora</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Producto</b>
	Establecer una metodología y un lenguaje homogéneos, en materia estratégica y un ambiente favorable al cambio organizacional y a la libre generación de ideas	Exposición participativa del facilitador	Constitución de un grupo de trabajo con un lenguaje y una metodología homogéneos
	Generar ideas sobre el contexto de debilidades de la organización	Dinámica de grupos y tormenta de ideas	Formulación de análisis ambiental
	Generar ideas sobre el contexto de fortalezas de la organización		
	Generar ideas sobre el contexto externo de la organización (amenazas y oportunidades)		
	Generar ideas sobre la misión organizacional		
	Generar ideas sobre la visión compartida		Formulación de la visión organizacional
	Generar ideas sobre el (los) factor (res) clave de éxito		Identificación del (de los) factor (es) clave de éxito
	Generar ideas sobre los objetivos estratégicos		Identificación de los objetivos estratégicos
	Generar ideas sobre la estrategia genérica		Formulación de las acciones estratégicas conducentes al logro de ventajas competitivas
	Elaborar síntesis del dispositivo estratégico de la organización		Resumen de actividades

*INSTRUCCIÓN: Esta agenda debe ser llenada por el "Facilitador"(mediador) del proceso estratégico en consenso con el comité ejecutivo de planificación de la organización o con los promotores del evento*

# La planificación como proceso estratégico

## ***La necesidad de una visión estratégica compartida***

Tres eventos han cambiado el ambiente dentro del cual actúan las organizaciones:

**Primero**, el fenómeno de globalización que plantea el reto de enfrentar una realidad donde las consideraciones económicas, políticas y sociales ya no se limitan al entorno próximo de la nación sino que se desbordan cuando menos hasta los países Andinos, del Caribe y Centroamérica;

**Segundo**, la transformación que está experimentando el modelo democrático, en el mundo, conduce a una mayor participación de la sociedad civil, de las fuerzas vivas, donde se exige cada vez más rigor y profundidad en las proposiciones que cada grupo social, empresas, organizaciones, sindicatos elevan ante los gobiernos;

**Tercero**, La innovación tecnológica y el conocimiento han adquirido una capacidad de cambio y renovación que hacen poco manejable, desde la perspectiva de una organización por si misma, el caudal de información necesaria para sostener una posición competitiva.

**En síntesis**, la realidad ha alcanzado un nivel de complejidad e incertidumbre, donde el éxito de las organizaciones está íntimamente relacionado con la capacidad de sus miembros en el logro de una visión compartida y una estrategia competitiva que den a la misma una flexibilidad, disposición anticipatoria y capacidad de rápida respuesta en un entorno dinámico y turbulento. Esto es lo que se conoce como **dispositivo estratégico compartido** y es allí donde pueden contribuir nuestros servicios en su organización

## ***Los propósitos de la Jornada de Reflexión Estratégica***

A través de la jornada hemos asumido el compromiso de contribuir:

**Primero**, con la creación de una visión compartida y de sistema, entre los miembros de la organización, frente a las actuales circunstancias;

**Segundo**, con la identificación de una estrategia genérica que consolide la posición competitiva de la organización;

**Tercero**, con la transformación de su empresa en una organización con gran responsabilidad en la constitución de una rama industrial poderosa y competitiva y en la formulación y ejecución de una política industrial que contribuya con el desarrollo del país.

## ***Las fases del proceso estratégico***

Para lograr formación de un *dispositivo estratégico compartido* se consideran tres fases:

***Fase I:*** Establecimiento de una metodología, de un lenguaje homogéneo en materia estratégica y de un ambiente favorable al cambio organizacional y al libre fluir de ideas;

***Fase II:*** Generación de ideas sobre el contexto de amenazas, oportunidades, fortalezas debilidades de la organización, sobre su misión y visión de negocios y sobre sus objetivos estratégicos;

***Fase III:*** síntesis del dispositivo estratégico de la organización, cuyo resultado es logro de la visión estratégica compartida de la organización y la formulación de sus objetivos globales

# El método, las reglas de participación y el libre fluir de ideas

## ***El discurso***

Consiste en una generación de ideas y argumentos, en una competencia donde el ganador se queda con todo.

## ***El diálogo***

Es la capacidad que tiene un grupo de personas para suspender “supuestos a priori” y lograr un auténtico pensamiento de conjunto. Este libre fluir de significados permite descubrir percepciones inalcanzables individualmente

## ***Normas de participación***

- No critique (con palabras o gestos) las ideas de los otros participantes.
- No discuta o evalúe cualquier idea a menos que sea para aclararla.
- No vacile en sugerir una idea por tonta que le parezca, muchas veces esas son las ideas que conllevan a la solución del problema;
- Se debe sugerir una sola idea cada vez que le toque el turno a una persona;
- No permitir el pesimismo;
- No permitir la dominación por una o dos personas en la reunión; Todos deben estar involucrados.
- No es una sesión de quejas;
- Cada persona hace una lista de sus ideas y las escribe en un papel (por ejemplo, lista de causas de los problemas);
- Cada persona lee una idea cuando le toca su turno; Luego, la próxima persona lee otra idea, y así, sucesivamente hasta agotar el proceso;
- Al tiempo que se leen las ideas, una persona las escribe de manera visible para todos;
- Si su idea ha sido leída por alguien entonces lea la idea que sigue;

- El facilitador preguntará a cada persona en su turno, si tiene una nueva idea, esto se hace porque una idea puede crear otra, en la mente de otro participante;
- . Después de todo esto, el facilitador continuará preguntando si los participantes tienen otras ideas, hasta agotar las mismas.

*INSTRUCCIÓN: estas normas deben ser negociadas con los participantes, si se quiere realizar el evento en doce u ocho horas las ideas deben limitarse a cinco y este instructivo debería ser distribuido y llenado por los participantes con antelación al evento*



# El proceso de reflexión estratégica

## **Referencia estratégica previa**

Como una aproximación previa se formuló la misión para *(indicar el nombre de la organización)*, ella se describe a continuación y constituirá la referencia de inicio de esta jornada de reflexión estratégica, la Misión dice:

*(espacio para escribir la misión)*


La visión dice:

*(espacio para escribir la visión)*


**INSTRUCCIÓN:** estos cuadros deben ser llenados con la misión y visión actual de la organización cuando ellas existen

## ***Las debilidades de la organización***

Son las carencias de habilidades y las vulnerabilidades (controlables internamente) que presenta una organización para el aprovechamiento de las oportunidades de negocios o para neutralizar riesgos ambientales

En relación con la organización: ¿Qué no se hace bien? ¿Qué carencias hay?

1	
2	
3	
4	
5	
6	

## ***Las fortalezas de la organización***

Son las habilidades (creadas internamente) que posee una organización para alcanzar el éxito ante las oportunidades presentes o para neutralizar riesgos ambientales.

En relación con la organización: ¿Qué la distingue favorablemente de otras organizaciones? ¿Qué hace bien?

1	
2	
3	
4	
5	
6	

*INSTRUCCIÓN: estos formatos han sido elaborados para registrar solo cinco ideas, debemos recordar que una sesión de reflexión estratégica debe ser abierta y sin límites, salvo que por razones prácticas se requiera efectuar las jornadas en doce o menos horas*

## ***Las oportunidades y amenazas de la organización***

Son los riesgos o retos importantes (no controlables internamente) planteados a la organización por una tendencia, de desarrollo favorable o desfavorable del ambiente, que conducirían, en presencia de una acción estratégica, a una mejora en la posición competitiva de la organización.

¿Qué sucesos importantes no controlables (presentes o por presentarse en el futuro, positivos o negativos) enfrenta la organización?

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## ***La misión de la organización***

La misión es el por qué de la actividad de una organización y su razón de la existencia.

En relación con la organización: ¿Cuál debe ser el porque de su organización? ¿Cuál debe ser su razón de ser? ¿Qué justifica su existencia?


## ***La visión de la organización***

La visión es hacia donde vamos, es una imagen definitiva de un futuro deseado que procuramos crear.

¿Cómo desearía Usted que fuese su organización en el futuro? ¿Cuál sería su preocupación fundamental?


## ***El factor clave de éxito***

Son aquellos factores sobre los cuales la organización debe profundizar los esfuerzos de cambio. Son aquellos que de ser alcanzados transformarían radicalmente a la organización y la aproximarían a su visión compartida.

¿Qué considera Usted difícil de lograr en su organización y que de alcanzarlo transformaría radicalmente a su organización en lo que Usted desearía que fuera?

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

## ***Los objetivos estratégicos globales***

Son las acciones que hay que desarrollar para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión de la organización.

¿ Qué se debe hacer para lograr un cambio radical y favorable en la organización?

1	
2	
3	
4	
5	

## ***La brecha estratégica***

Es una aproximación de la distancia que separa a la organización de su imagen futura deseada y posible. Algunos autores la definen como la distancia que nos separa de una organización "categoría mundial".

¿ Señale cinco factores que distinguen la excelencia en organizaciones como la que estamos analizando?

1	
2	
3	
4	
5	

## Anexos

### ***El proceso de jerarquización***

. Cada participante se guiará en el proceso por la siguiente tabla de distribución de tiempo:

Actividad	Tiempo
Generación de ideas	
Publicación de las ideas	
Agrupación, esclarecimiento y combinación de ideas	
Jerarquización de ideas	

. Cada participante ordena de mayor a menor importancia los objetivos formulados durante la sesión de tormenta de ideas, de acuerdo a la siguiente forma:

. Se seleccionan los ocho objetivos que acumulen mayor frecuencia de repetición y se colocan en la siguiente tabla;

COD	ATRIBUTO
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	
H	

. Aplicando los códigos de la tabla anterior se llenará la tabla que sigue utilizando la valoración detallada en la última tabla

COD	A	B	C	D	E	F	G	H	Suma
A	X								
	B	X							
		B	X						
			D	X					
				E	X				
					F	X			
						G	X		
							H	X	

VALORACION	PUNTOS
Mucho menos importante	-3
Menos importante	-2
Importante	0
Mas importante	2
Mucho mas importante	3

***Modelo para el desglose de un objetivo general o de una acción estratégica***

Acción estratégica	
--------------------	--

Objetivo	Meta	Actividad	Recursos y responsable	Indicadores
	•	•	•	•
	•	•	•	•



# Una aplicación del método

Secretaría de Desarrollo Económico  
Gobierno Regional

1ras. Jornadas de Reflexión estratégica



## **DEBILIDADES**

### **CONTROL DE GESTION**

- 1 Hace falta una política interna de reconocimiento al mérito y al trabajo
- 2 No hay sanciones para el trabajo mal hecho
- 3 No existe una buena comunicación formal

### **ORGANIZACION Y PLANIFICACION ESTRATEGICA**

- 4 No hay una adecuada administración del tiempo
- 5 No hay programas, ni políticas
- 6 No existe una buena comunicación

## **FORTALEZAS**

### **RECURSOS HUMANOS**

- 1 Equipo humano con una gran disposición para el trabajo
- 2 Creatividad e innovación

### **INSTITUCIONAL**

- 3 Profesionalismo y responsabilidad en la actuación
- 4 Presencia permanente en el medio social y económico de la región
- 5 Gran participación dentro y hacia afuera de la Secretaria de Desarrollo Económico

## **AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

- 1 Insuficiente información externa
- 2 Carencia de una biblioteca especializada
- 3 Se depende de organismos relacionados para la firma de convenios, mas que todo del gobernador
- 4 Un mayor aporte para el desarrollo del programa gerencial
- 5 Logro de status de "Dirección General" para la Dirección de Industria y Comercio
- 6 Integración de políticas de organismos regionales públicos y privados

## 7 Descentralización de algunos organismos del Sector Industrial

- 7 Otros convenios con organismos nacionales e internacionales
- 8 Definición de políticas macroeconómicas, microeconómicas y de reformas institucionales a nivel de gobierno central
- 9 Poca disposición de organismos concernidos para facilitar oportunamente información y asistencia técnica

## **MISION**

La Dirección orienta sus actividades al mejoramiento del bienestar del ciudadano en el Estado Carabobo a través de políticas dirigidas al desarrollo de los sectores industrial y comercial, dadas las características propias de la región

## **VISION**

Ser el centro piloto para el desarrollo de políticas y programas que internacionalicen la industria y el comercio de la región, considerándola como la agencia de promoción que coadyuve al intercambio permanente de actividades en el sector económico

## **FACTOR CLAVE DE EXITO**

Una organización cuyos cambios se efectúan en función de criterios de eficiencia, de la misión, visión y objetivos establecidos

## **ACCIONES ESTRATEGICAS**

- 1 Formulación de programas y políticas de la Dirección de Industria y Comercio
- 2 Formulación y ejecución de un programa de desarrollo profesional en función de los planes y políticas de la Dirección
- 3 Ejecución de un plan de excelencia en servicios a nivel interno
- 4 Formulación y ejecución de un programa de promoción e imagen de la Dirección ante la región
- 5 Desarrollar una mejor capacidad de respuesta y anticipación frente a eventos de carácter económico, político y social

## **ACCIONES ESTRATEGICAS ESPECIFICAS**

- 1 PLAN DE EXCELENCIA EN SERVICIOS A NIVEL INTERNO**
  - 1.1 Realizar análisis de resultados a través de reuniones específicas
  - 1.2 Formular y ejecutar una política para el estímulo al rendimiento y el logro en el trabajo
  
- 2 FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL**
  - 2.1 Programar cursos de capacitación y actualización en el áreas industrial y comercial del Estado
  - 2.2 Lograr interrelación profesional con otras instituciones y gremios (Universidades, Corpoindustria, ...)
  
- 3 PROMOCIÓN E IMAGEN DE LA DIRECCIÓN ANTE LA REGIÓN**
  - 3.1 Crear una imagen corporativa a través de la información de actividades y logros de la Dirección ante la comunidad
  - 3.2 Lograr la participación y colaboración de las fuerzas vivas de la región en los planes de la Dirección de industria y Comercio
  - 3.3 Crear comités conjuntos con las fuerzas vivas para la ejecución de los planes de la Dirección
  - 3.4 Mejoramiento de la capacidad de respuesta económica, política y social
  
- 4 FORMULAR CRITERIOS PARA EL ANÁLISIS DE ENTORNO**
  - 4.1 Identificar las variables resultados de carácter macro y micro económico, social y político
  - 4.2 Establecer escenarios y elaborar informes periódicos de coyuntura el análisis de coyuntura
  
- 5 FORMULACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN DE INDUSTRIA Y COMERCIO**
  - 5.1 Desarrollar un dispositivo estratégico compartido por la Dirección y las fuerzas vivas de la Región
  - 5.2 Formular el conjunto de proyectos del sector industria y comercio en función del dispositivo estratégico compartido
  - 5.3 Lograr la participación de las instituciones concernidas en el plan de Gestión Regional de Desarrollo Industrial y Comercial

## Indice

<b>A</b>		
Agenda .....	3	
Anexos .....	14	
<b>E</b>		
<b>El discurso</b> .....	7	
<b>El factor clave de éxito</b> .....	12	
El método, las reglas de participación y el libre fluir de ideas .....	7	
<b>El proceso de jerarquización</b> .....	14	
El proceso de reflexión estratégica .....	9	
<b>L</b>		
<b>La brecha estratégica</b> .....	13	
<b>La misión de la organización</b> .....	11	
<b>La necesidad de una visión estratégica compartida</b> .....	4	
La planificación como proceso estratégico .....	4	
<b>La visión de la organización</b> .....	12	
<b>Las debilidades de la organización</b> .....	10	
<b>Las fases del proceso</b> .....		6
<b>Las fortalezas de la organización</b> .....		10
<b>Las oportunidades y amenazas de la organización</b> .....		11
<b>Los objetivos estratégicos globales</b> .....		13
<b>Los propósitos de la Jornada de Reflexión Estratégica</b> .....		4
<b>M</b>		
<b>Modelo para el desglose de un objetivo general o de una acción estratégica</b> .....		16
<b>N</b>		
<b>Normas de participación</b> .....		7
<b>P</b>		
Planificación estratégica .....	1, 15	
Presentación .....	2	
<b>R</b>		
<b>Referencia estratégica previa</b> .....		9