

# Modelo de Gestión Integral

Para las organizaciones del Siglo XXI



Desarrollo y Evolución | Human@ y Organizacional

Junio 2011

## Resumen

En la actualidad las **organizaciones están en la búsqueda** de modelos de gestión que les permitan **reaccionar de una forma más ágil, flexible y ordenada** a las necesidades de sus clientes y los mercados en los que participan.

Requieren cada vez más **interactuar como una entidad única**, que sus procesos fluyan de forma natural **en beneficio de sus clientes y por ende de su organización**.

Desde algunos años atrás, se han realizado diseños, rediseños, reingenierías, construcciones e implementación de procesos, procedimientos, actividades, tareas, sin lograr el éxito esperado o indicado.

En el lenguaje de las organizaciones estos conceptos y

terminología no son nuevos ni extraños.

Ahora, ¿si esto anda rondando al menos desde hace unos 25 años? ¿por qué no se ha **avanzado de manera integral en las organizaciones?**

Uno de los factores principales es que los procesos **se han desarrollado sin cambiar la raíz del esquema de gestión, y sigue siendo funcional-jerárquico**, bajo el modelo creado e implementado a principios del siglo XX, el cual por sus necesidades y circunstancias actuales, requiere ser revolucionado.

En su momento las organizaciones gestionaban principalmente personas que producían productos; el día de **hoy cada vez más las organi-**

**zaciones gestionan conocimiento, y eso requiere una mirada diferente**, que se traduce en un Modelo de Gestión diferente.

**Los modelos basados en procesos, requieren de una gestión horizontal**, con reportes matriciales, ya no es vigente el tener un sólo jefe, por lo que se evoluciona a trabajar en base a roles.

Los **ERPs** (Enterprise Resource Planning) **han sido contruidos bajo estos conceptos**, lo cual hace que enfrenten grandes retos al momento de su implementación, ya que las organizaciones están gestionadas de distintas formas y para algunas se convierten en caminos tortuosos.

**“Aprovechar el pensamiento dual de las personas y potenciarlo a un pensamiento integral e institucional, que le permita gestionarse como un ente único.”**

**Emilio Torres**

### Puntos para reflexionar:

- El **éxito** de una evolución organizacional **recae en la capacidad y calidad de las conversaciones** dentro de la misma.
- Lo anterior, **se refleja en la capacidad o incapacidad para llegar a acuerdos** y tomar decisiones.
- Los **resultados**, la duración y la inversión económica de la transformación **son directamente proporcionales a esta capacidad**.
- El **Director General** y su equipo directivo deben de estar **convencidos de realizar una evolución** en el modelo de gestión.
- La evolución del modelo de gestión **es un proceso de madurez** que no se puede acelerar a través de declaraciones exclusivamente.
- La **sensibilidad a que se han convertido en una organización de conocimiento**.

## Evolucionando a una Organización Integral

El **Modelo de una Organización Integral** es nuestra propuesta para cubrir las necesidades de las organizaciones que requieren al día de hoy.

Para nosotros una Organización Integral es aquella que en todas sus acciones **involucra los tres ejes** de intervención que le permiten realizar cualquier actividad, **procesos,**

**organización y tecnología.**

Asimismo, **sus conversaciones han evolucionado** de funciones y áreas funcionales, a roles, procedimientos, procesos, métricas, objetivos estratégicos.

• **Cuando las inversiones se priorizan y justifican basados en los objetivos estratégicos** y su propósi-

to.

- Cuando buscan que la misma **trabaje como un ente integrado** como si fuera un cuerpo humano.
- Cuando han realizado consciencia y **dedican el espacio en la agenda a evaluar los aprendizajes.**

# Modelo de Gestión Integral

El diseño de un Modelo de Gestión Integral está compuesto de varios elementos que trabajan de manera coordinada e interrelacionada.

Son **siete los elementos** que se requieren, **Dirección Estratégica, Gobernabilidad, Ingeniería de Procesos, Coordinación y Gestión de Inversiones, Arquitectura Tecnológica, e Integralidad.**

Los primeros seis elementos parten de lo más estratégico a lo más operativo. El séptimo, Integralidad, es el que realiza la función de pegamento al lograr que se den los comportamientos que requiere la organización para obtener el desplazamiento en el nuevo modelo de gestión.

Adicionalmente a los elementos para lograr la implementación de un Modelo de Gestión Integral, requiere pasar por varias etapas de

desarrollo, iniciando con **dos fundamentales**: identificar con exactitud la situación actual que permita realizar la fase de **diseño** del Modelo de Gestión Integral. Éstas permitirán transitar a la **fase de desarrollo y habilitación** del mismo, para posteriormente, diseñar la Estrategia de Habilitación.



El nivel de involucramiento de la organización va en aumento conforme avanza el proyecto. Al inicio es un grupo pequeño, que va incrementando su número hasta llegar a la totalidad de las personas que participan en la organización, pudiendo abarcar incluso proveedores y clientes, en algunos casos.

La filosofía de la **propuesta** de un Modelo de Gestión Integral está **centrada en la persona**, ya que creemos y defendemos que **es la persona quién define, habilita y evoluciona el accionar de las organizaciones**. Es por eso, que resaltamos de forma sustancial el trabajar con él, logrando tanto su motivación intrínseca como extrínseca.

**Dirección Estratégica** es el elemento que se asegura de contar, desde el inicio, con una definición clara y compartida del rumbo y objetivos a lograr, además de, los valores y comportamientos que se esperan de cada uno de los miembros de la organización.

**Gobernabilidad** toma cargo de **definir las nuevas formas de tomar decisiones** bajo el Modelo de Gestión Integral, a partir de las definiciones estratégicas, eso incluye la definición de las estructuras, así como los esquemas y mecanismos de gobierno y coordinación que los habilitan.

**Metodología de Administración de Procesos** es la **columna vertebral**, la cual se integra y coordina con el resto de las metodologías

e indica también, los tiempos de definición y desarrollo del modelo.

**Coordinación y Gestión de Inversiones** es el elemento que **aprueba bajo mecanismos claros de priorización, todas las inversiones** en proyectos y puede abarcar desde proyectos de mejora de procesos hasta proyectos de infraestructura.

Adicionalmente, es el responsable de **dar seguimiento a todas las inversiones aprobadas**, así como de proveer las metodologías tanto de portafolio de proyectos como de administración de proyectos.

**Arquitectura Tecnológica o Empresarial** plantea el contar con un **marco de referen-**

**cia de tecnologías de la información** construido en base a los procesos de la organización que permite inversiones eficientes en TI.

**Integralidad** es el **elemento que define y habilita las conductas y comportamientos** que requieren los individuos para que el Modelo de Gestión Integral opere en el día a día, desde el Director General hasta el último empleado. Va mucho más allá de capacitar; es trabajar con las personas y generar los aprendizajes y desplazamientos requeridos para lograr el éxito.

**“El problema no es el diseño del proceso: el problema es la lucha continua por el poder en los viejos departamentos orientados a funciones”.**

**Michael Hammer.**

## Sobre el autor:

Se desempeñó como director de administración del conocimiento, investigación y desarrollo, y operaciones en la consultora Neoris de origen mexicano y filial del Grupo CEMEX.

Ha participado en los procesos de transformación de las organizaciones en el mundo de procesos y tecnología de información, entre las que destacan BIMBO, PEMEX, PETROBRAS, FEMSA y CEMEX.

Ha desarrollado múltiples metodologías durante su carrera profesional, como la metodología para transformar organizaciones Company Way, las metodologías para el diseño de ciudades digitales, fábricas de software, entre otras. Asimismo, se desempeña como Coach Ontológico Empresarial Senior. Ha sido investigador en el área de desarrollo de software y empresario.

Le interesa el poder humanizar las organizaciones con un sentido de negocio al obtener un ganar-ganar-ganar.

Contacto y más información:

[emilio.torres@deho.mx](mailto:emilio.torres@deho.mx)

[carlos.orrante@deho.mx](mailto:carlos.orrante@deho.mx)

[www.deho.mx](http://www.deho.mx)