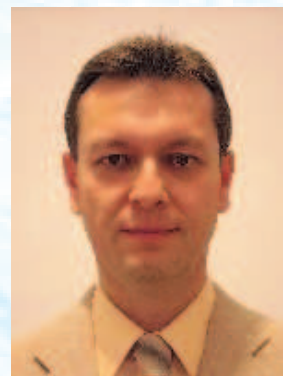


Luis Miguel Simoni Granda

Área de Certificación y Calidad del Software
CESJE - Centro de Excelencia de Software Libre
José de Espronceda (GPEX, S.A.U.)

E-mail: luis.simoni@cesje.es



Este artículo no pretende ser ni exhaustivo ni un tratado sobre gestión organizativa. No está dirigido a expertos en la materia, pero sí a quienes tienen el reto de ser responsables, global o parcial, del ciclo de desarrollo de la gestión en una organización, quieren unos criterios simples y claves para la toma de decisiones, así como a quienes quieren tener criterio propio y evitar el abuso del lenguaje que ha contribuido a acrecentar el desconocimiento y la devaluación de este área de conocimiento.

Hace unos años, en una experiencia laboral pasada, se planteó cómo se podrían representar, de forma simple, los diferentes elementos que conforman la gestión de una organización y transmitir cómo aproximarse a su desarrollo de manera fundamentada e integrada. El resultado (1) fue plantear una representación tipo “cebolla”, no porque su explicación hiciera llorar, sino porque permitía presentar una estructura de capas excéntricas en la que enunciar los elementos clave de gestión y sus dependencias a grandes rasgos.

La Figura 1 esquematiza, de derecha a izquierda, como estos elementos se integran partiendo desde una capa estratégica hasta una más operativa, o dicho de otro modo, desde el QUÉ al CÓMO, que en buena lógica, y la experiencia así lo confirma, es el camino óptimo de desarrollo de la gestión de una organización. De hecho, como se verá a continuación, se trata de ciclos anidados, ver Figura 2.

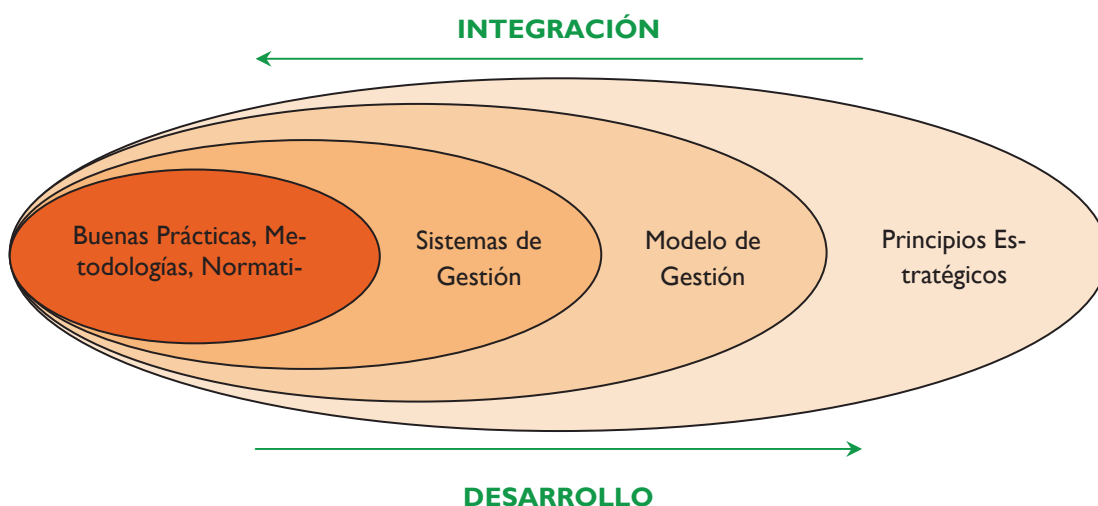


Figura 1. Esquema de dependencias de los elementos de gestión.

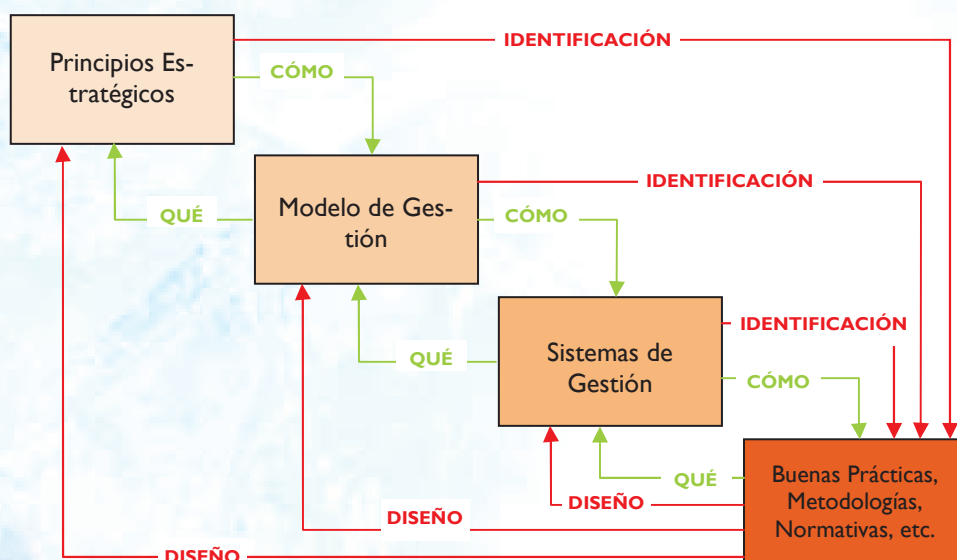


Figura 2. Ciclos de Identificación – Diseño y Desarrollo - Integración.

Este camino se inicia con el desarrollo de QUÉ fundamenta o define la actividad de la organización, es decir, sus Principios Estratégicos, enunciados hasta la sociedad que, sin embargo, todavía no se reconoce qué implicaciones tienen. De forma secuencial:

- Misión: QUÉ hace la organización, su razón de ser, y de su desarrollo de forma estratificada, derivan sus procesos,...
- Visión: QUÉ quiere llegar a ser, de la que derivarán sus objetivos estratégicos,...
- Valores: CON QUÉ cuenta para ejecutar su Misión y alcanzar su Visión, es decir, las características de los activos¹ que aportan valor al cliente,...

Así pues, hay que dar el primer paso del camino y saber CÓMO se definen los Principios Estratégicos (DISEÑO). La Figura 2 muestra la aproximación que debe realizarse, es decir, dar respuesta a QUÉ buenas prácticas y/o metodologías se adecuan mejor al ámbito de la organización (IDENTIFICACIÓN). Estas son el núcleo y nexo de unión entre todas las capas del esquema propuesto, tal y como representa la Figura 1.

Una vez se tiene la definición de los Principios Estratégicos, se debe plantear CÓMO desplegarlos en la organización, decidiendo QUÉ Modelo de Gestión adoptar como marco de referencia para el desarrollo de la gestión, lo que llevará al primer nivel de integración, ver Figura 1 – INTEGRACIÓN, que nuevamente, se fundamentará en buenas prácticas y/o metodologías adecuadas.



Como ejemplo, los Modelos de Gestión más extendidos² son: EFQM (2) en Europa, Mal-

¹ Entendiendo activo como lo que tiene valor para la organización, independientemente de su naturaleza tangible o intangible.

colm Baldrige (3) en Estados Unidos o el Premio Deming (4) (5) en Japón, independientemente de otros que la organización pueda desarrollar ad hoc.

Los Modelos de Gestión están estructurados en áreas³ para cuyo desarrollo los modelos plantean CÓMO la organización da respuesta a las mismas, la cual, se podría obtener mediante el desarrollo de Sistemas de Gestión que cubran dichas áreas, entre otros



- Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de producto o servicio
- Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)
- Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA)
- ...

Estos Sistemas de Gestión no son “islas de gestión”. Se desarrollan dentro del marco de referencia que les confiere el Modelo de Gestión adoptado por la organización; esto es, el segundo nivel de integración. Pueden estar basados en estándares internacionales⁴, nacionales⁵, propios de la organización o sectoriales⁶, y dan respuesta a QUÉ hace la organización para desarrollar un ámbito de gestión concreto.

Por último, para estos estándares de referencia se pueden encontrar otros estándares, metodologías, normativas, etc., que a modo de buenas prácticas y guías, permiten el desarrollo de todos o parte de sus requisitos. Por ejemplo, un SGSI basado en ISO/IEC 27001⁷, puede tomar como referencia ISO/IEC 27002⁸ para el desarrollo de sus requisitos.

De este ejemplo se podría extraer el ciclo parcial que llevaría al mismo:

1. De los Principios Estratégicos: Misión, Visión y Valores.
2. Modelo de Gestión: se podría optar por EFQM,

² Existen otros modelos de gestión específicos como por ejemplo: COBIT (6) – Relativo al gobierno corporativo de TI y CMMI (7) de Desarrollo, Servicio o Adquisición – Modelos de Madurez extendidos en desarrollo software. Denominadas “Agentes” en el caso de EFQM.

³ Denominadas “Agentes” en el caso de EFQM.

⁴ Por ejemplo, estándares ISO.

⁵ Por ejemplo, normas UNE en España, BS en Reino Unido, etc.

⁶ Por ejemplo, Denominaciones de Origen.

⁷ Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información - Requisitos.

⁸ Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información.

- 2.1. Entonces, cómo dar respuesta a parte de los subcriterios, entre otros:
 - 2.1.1. 5a sobre diseño y gestión sistemática de los procesos, y
 - 2.1.2. 4e sobre gestión de la información y del conocimiento
 - 2.1.3. ...
3. Sistemas de Gestión: mediante el despliegue de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI)
 - 3.1. Basado en el estándar ISO/IEC 27001
4. Buenas prácticas
 - 4.1.1 Se tomaría como referencia el estándar ISO/IEC 27002

Haciendo la socorrida analogía del puzle, en gestión debemos partir de una imagen de referencia, Figura 1, e independientemente del número de fichas, la imagen debe conservarse. No es viable tener fichas independientes del puzle, porque no permiten ver la imagen global. Por ejemplo, de nada sirve desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad si no se tiene un Modelo de Gestión de referencia que abarque todos los ámbitos de gestión de la organización.

Se recomienda iniciar el puzle por el contorno de la imagen, los Principios Estratégicos, que aunque inicialmente parecerá no dar información de la imagen final permitirá integrar de una forma lógica el resto de piezas.

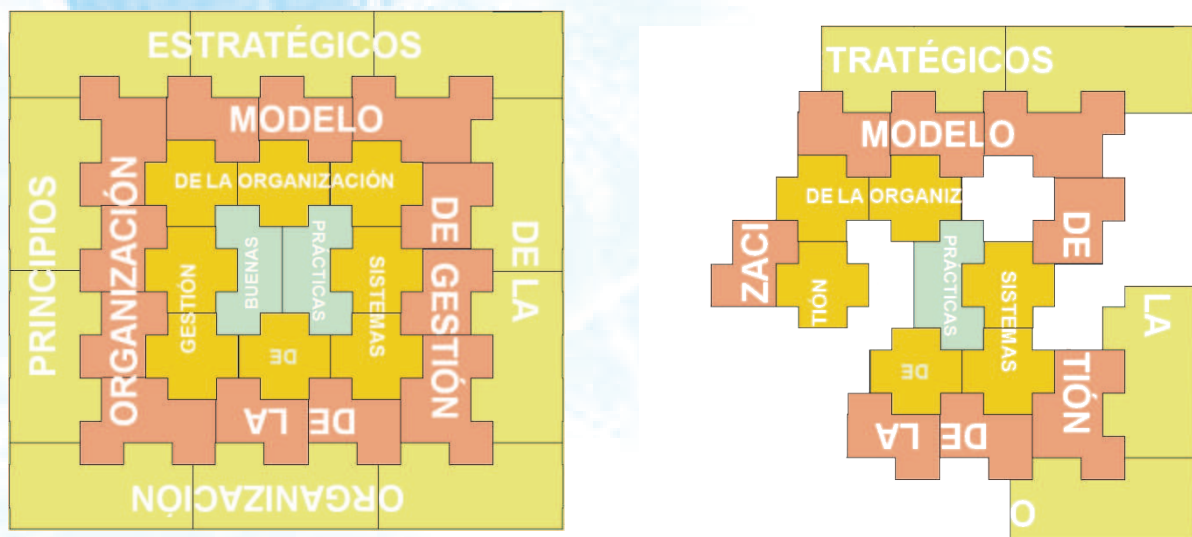


Figura 3. Simil del puzle

La Figura 3 representa gráficamente el símil del puzle. La imagen izquierda representa la situación óptima final, donde todas las piezas representan todos los elementos de gestión. Sin embargo, la situación representada a la derecha impide tener la visión completa de los elementos de gestión de la organización, es decir, no se tiene la imagen completa, esto es, no se tiene una gestión integrada. Independientemente del número de piezas, la imagen completa se ha de respetar en una situación óptima.

En conclusión, antes de comenzar el puzle, hay que conocer internamente con qué piezas se cuenta y cuáles faltan en la organización, es decir, realizar un análisis de situación, ya que muchos de los elementos necesarios suelen estar definidos, aunque no formalizados, y hace falta encajar estas piezas en su lugar. A partir de este punto, se pueden iniciar los ciclos de la Figura 2, sin perder de vista la imagen final que representa la Figura 1, teniendo el control de principio a fin, dado que al tratarse de un proceso estratégico, no puede delegarse en terceras partes, las cuales sólo deberían centrarse exclusivamente en funciones facilitadoras o prescriptoras, recayendo siempre y exclusivamente la decisión final en la organización.

Referencias citadas

1. **GMV**. Gestión estratégica de seguridad en la empresa. s.l. : ANETCOM, 2008. págs. 104-107.
2. **EFQM**. www.efqm.org.
3. **Malcolm Baldrige** . www.baldrige.nist.gov.
4. **JUSE**. www.juse.or.jp/e/index.html.
5. **Deming**. www.deming.org.
6. **ISACA**. www.isaca.org.
7. **CMMI**. www.sei.cmu.edu/cmmi/.



Extremadura Empresa Excelente

El Comité Organizador del Programa de Impulso a la Excelencia Empresarial en Extremadura agradece a Luis Miguel Simoni su colaboración desinteresada con este Programa.