



# Gestión estratégica

El presente documento ha sido elaborado por la Comisión de Cultura Organizacional, que forma parte de la Comunidad AEC Calidad, y tiene como misión la identificación de las mejores prácticas y comportamientos de las organizaciones, referidas a diferentes aspectos de la cultura organizacional, de la calidad y de diferentes temáticas clave para el éxito de las organizaciones empresariales.

El objetivo de este informe es que cada empresa pueda autoevaluarse, al comparar su forma de actuación y sus comportamientos con aquellos identificados como mejores prácticas, con el fin de desarrollar sus propias acciones de mejora, en función de los resultados de su autoevaluación y de sus prioridades.

Para ello, se pretende elaborar una serie de cuestionarios de comprobación o check lists, que recojan esas mejores prácticas para cada temática clave identificada. El primer cuestionario elaborado por esta comisión es el correspondiente a la temática de Definición y Gestión de la Estrategia Organizacional.

La Comunidad AEC Calidad trabaja para la promoción y divulgación de la calidad como un valor clave para la mejora de la competitividad de las empresas y los profesionales; gracias al intercambio de conocimientos y buenas prácticas, a través de reuniones, eventos y con la elaboración de documentos e informes, como éste.

La AEC promueve la difusión de los trabajos elaborados por sus Comunidades y Comités, respetando al máximo su independencia y el criterio de sus miembros, sin tener que compartir en todo momento sus opiniones.

**Asociación Española para la Calidad. Julio 2022**

# Estrategia Organizacional

Cualquier organización necesita una estrategia que establezca las metas que desea lograr a medio y largo plazo.

La estrategia de una organización está determinada por su contexto y necesita, para tener éxito, que esté alineada y en perfecta armonía con su identidad.

## Elementos

La Estrategia de una organización, para desarrollarse con éxito, necesita definirse en una sólida cultura. Por ello, incluimos como elementos de la estrategia también el Contexto y la Identidad.

*Una organización se define por su identidad y su contexto.  
(ISO 9004:2018 6. Identidad de una organización)*

### 1. Contexto

El análisis del contexto es imprescindible para definir una estrategia realista y para cualquier sistema de gestión.

*Comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización. También considera factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos.*

*(ISO 9000:2015 2.2.3 Contexto de una organización)*

## 2. Identidad

La Identidad de una organización constituye la esencia de su cultura. Debe ser interiorizada por todas las personas para orientar sus comportamientos y decisiones.

La Identidad de una organización se compone de:

- **Propósito**
  - » Describe para qué existe la organización.
  
- **Visión**
  - » Describe el resultado deseado del cumplimiento del propósito en el futuro.
  - » Describe la aspiración de aquello en lo que una organización quisiera convertirse.  
(ISO 9004:2018 6.2 Misión, Visión, Valores y Cultura)
  
- **Misión**
  - » Describe qué hace la organización y cómo.
  
- **Valores**
  - » Describen las creencias o ideales con los que las personas de la organización evalúan situaciones, personas, cosas, acciones o acontecimientos y, a partir de esa evaluación, deciden si algo es malo o bueno, deseable o indeseable.

## 3. Estrategia

Una organización debe elegir sus metas, desarrollar planes de acción y asignar sus recursos para cumplir con tales metas.

*“La estrategia muestra la combinación de las metas que busca la empresa y de los medios y políticas a través de las cuales busca la consecución de dichas metas.”*

*(Michael Porter)*

*La estrategia debería estar alineada con la Identidad de la organización*

## Plan Estratégico

La Identidad y la Estrategia de una organización se plasma en un documento denominado Plan Estratégico.

Es posible que en organizaciones grandes se definan varios Planes Estratégicos a partir del Plan Estratégico Corporativo, por ejemplo, Estrategias de Expansión, de Diferenciación o de Ventas.

El Plan Estratégico debería incluir:

**a) Identidad de la organización**

- » Propósito, Misión, Visión, Valores.

**b) Metas**

- » Resultados que una organización desea obtener en diversos aspectos y plazos. Como todo objetivo, conviene que sean SMART.

**c) Políticas**

- » Referencia a las Directrices establecidas por la alta dirección que se deben cumplir en el desarrollo de la estrategia. Las políticas pueden abordar diversos aspectos (Calidad, Compliance, Medio Ambiente, Compras, Finanzas, etc.).

**d) Estrategias**

- » Planes de acción y responsabilidades a alto nivel para alcanzar las metas.

**e) Indicadores**

- » Puntos de medida (KPI's) para evaluar el nivel de consecución de las metas.

**f) Riesgos**

- » Eventos que pueden suceder y que, de hacerlo, dificultarían o evitarían la consecución de las estrategias.

## Cultura organizacional

Una de las claves del éxito de una estrategia empresarial es contar con una cultura organizacional adecuada y coherente con dicha estrategia.

Como todo concepto intangible, la cultura se ha intentado definir de múltiples formas:

*“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”.*

*(Definición de Cultura, acepción 3, RAE)*

*“Conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social”.*

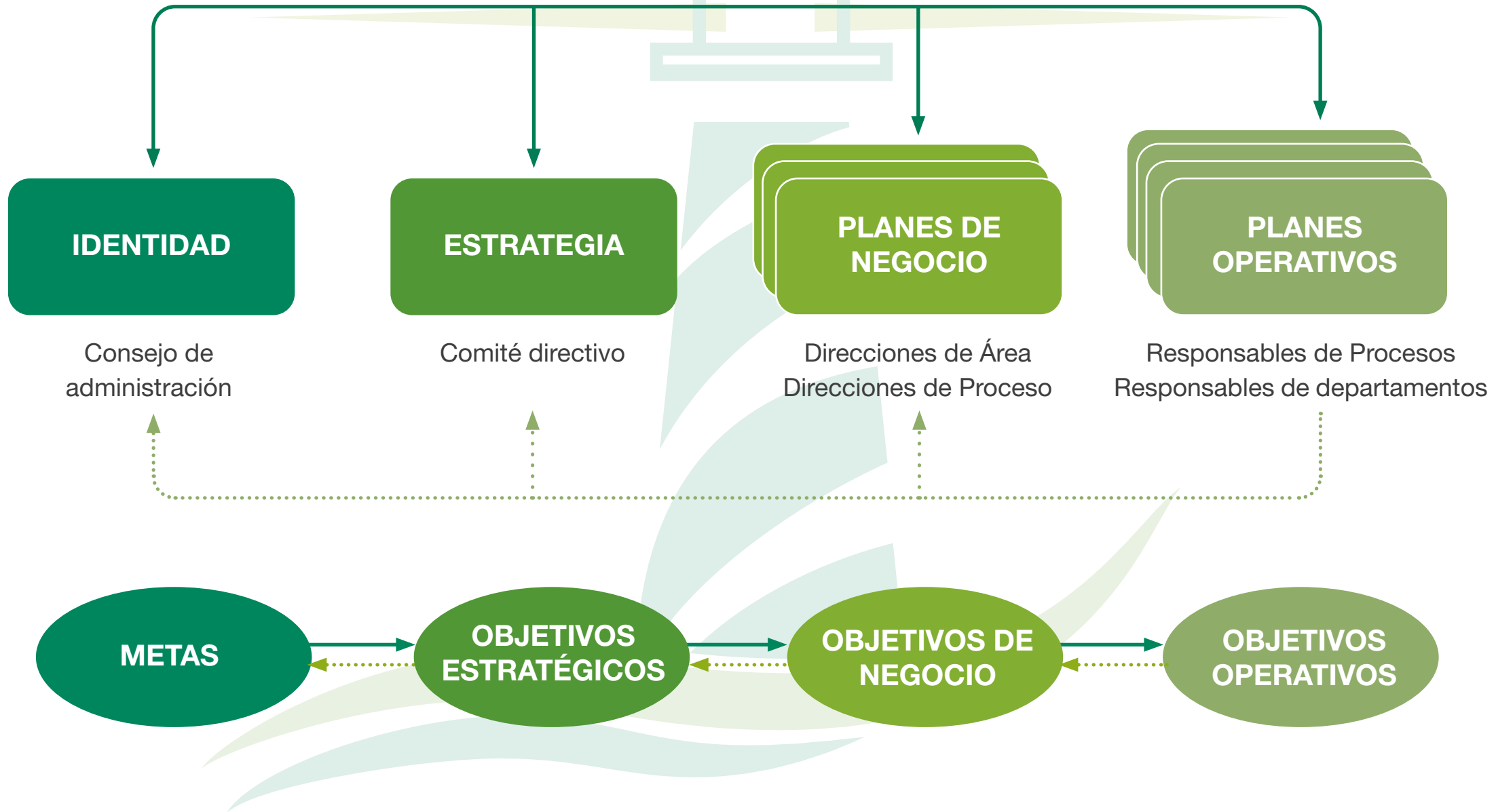
*(UNESCO)*

Los elementos que debe incluir una cultura organizacional podemos sintetizarlos en:

- **Identidad organizacional:** que dirige el comportamiento y las decisiones de las personas.
- **Ética organizacional:** que ordena los criterios para tomar decisiones convenientes y sostenibles para la organización y sus partes interesadas.
- **Normas, políticas y directrices:** que concretan la estructura de poder interna y las relaciones con las partes interesadas.
- **Controles:** que previenen y corrigen incumplimientos con la Identidad, la Ética y las Normas.
- **Estilo de liderazgo:** que determina la comunicación y el clima organizacional a todos los niveles.

Conviene editar un documento con estos elementos (o los que cada organización determine) en forma de Manual Organizacional, Código de Conducta o similar.

## Desarrollo de la estrategia



# CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

El cuestionario tiene como objetivos:

- **Autoevaluación**

- » Que cada organización pueda autoevaluar su Gestión de la Estrategia y, en función de las puntuaciones obtenidas y sus prioridades, poner en marcha acciones de mejora.

- **Benchmarking**

- » Que cada organización pueda compararse con los resultados obtenidos por otras empresas.

## Escala de puntuación

El cuestionario se presenta como una relación de afirmaciones que constituyen las mejores prácticas para gestionar la estrategia.

La escala para valorar cada afirmación es de 1 a 5, donde 1 se corresponde con la peor puntuación de esa práctica en la organización y 5 con la mejor:

VALORACIÓN	SIGNIFICADO	
1	Nada de acuerdo	Nunca, en ningún caso
2	Poco de acuerdo	Rara vez
3	Algo de acuerdo	En ocasiones
4	Bastante de acuerdo	Regularmente
5	Totalmente de acuerdo	Si, siempre



## Quién debe cumplimentar el cuestionario

Debido a que cada organización puede tener un tamaño y una estructura diferente, no es posible determinar con precisión qué cargos o funciones deben cumplimentar el cuestionario.

No obstante, recomendamos que cumplimenten el cuestionario dos tipos de funciones:

- **Relacionadas con la gestión de la estrategia**

- » Por ejemplo: chief executive officer, propietario, presidente, secretario del consejo, presidente del comité de auditoría, dirección general, dirección de calidad, dirección de auditoría interna, chief compliance officer y chief risk officer.

- **Receptoras y ejecutoras de la estrategia**

- » Por ejemplo: direcciones más relevantes; expertos de calidad, responsabilidad social, recursos humanos y una muestra de empleados de las funciones más representativas.
- » Además de la puntuación obtenida, resultarán de mucha utilidad los comentarios u observaciones de los participantes en su cumplimentación, que pueden ser una guía excelente a la hora de abordar la mejora de la gestión de la estrategia en la organización.
- » Cada cuestión tendrá un campo memo para comentarios, observaciones o aclaraciones.

## CUESTIONARIO

APARTADOS	CUESTIONES	VALORACIÓN 1-5
1. Contexto	1.1 Se analiza el Contexto interno y externo de la organización	
	1.2 El análisis del Contexto es participativo	
	1.3 El Contexto se documenta, comunica y comprende por todos en la organización	
	1.4 El análisis del Contexto incluye todos los aspectos relevantes para la organización	
	1.5 Se revisa periódicamente o cuando resulta conveniente	
	1.6 Valoración global del análisis del Contexto de mi organización	
2. Identidad	2.1 La Alta Dirección define y comunica el Propósito de la organización	
	2.2 La Alta Dirección define y comunica la Visión de la organización	
	2.3 La Alta Dirección define y comunica la Misión de la organización	
	2.4 La Alta Dirección propone y comunica los Valores de la organización	
	2.5 La elección y definición de los Valores es participativa	
	2.6 Los Valores se priorizan, por ejemplo, en forma de una escala de valores	
	2.7 Los Valores se documentan en un Código Ético o similar	
	2.8 Los Valores se explican a todas las partes interesadas, se entienden y se comparten	
	2.9 Los Valores se tienen en cuenta en las Políticas, Normativas y Procedimientos	
	2.10 La conducta diaria de todos en la organización está alineada con los Valores definidos	
	2.11 Los Valores se revisan periódicamente para adaptarlos al contexto cambiante	
	2.12 Valoración global de la Identidad organizacional de mi organización	

## CUESTIONARIO

APARTADOS	CUESTIONES	VALORACIÓN 1-5
3. Plan estratégico	3.1 La Alta Dirección define las Metas / Objetivos estratégicos que quiere alcanzar	
	3.2 Las Metas se relacionan y priorizan	
	3.3 La Alta Dirección define las Normas, directrices o políticas para alcanzar las Metas	
	3.4 Las Normas incluyen aspectos Económicos, Sociales, Medioambientales y de Compliance	
	3.5 La Alta Dirección define las Estrategias para alcanzar las metas	
	3.6 Las Estrategias incluyen la asignación de recursos y responsabilidades	
	3.7 Las Estrategias están alineadas con las normas y la identidad de la organización	
	3.8 Se analizan los Riesgos que pueden dificultar o impedir el logro de las estrategias	
	3.9 El Plan o Planes Estratégicos se documentan	
	3.10 Los Planes Estratégicos se comunican y se comprenden	
	3.11 A partir de los Planes Estratégicos se despliegan planes de negocio u operativos alineados	
	3.12 Se controla el avance y cumplimiento de los Planes estratégicos, incluyendo KPI's	
	3.13 Las personas de la organización conocen en qué grado contribuyen al logro de los planes	
	3.14 La actividad cotidiana de la organización está alineada con los planes estratégicos	
	3.15 Valoración global del Plan o Planes estratégicos de mi organización	

## Gestión de los resultados

El cuestionario contiene 33 afirmaciones agrupadas en 3 elementos. El promedio de la puntuación otorgada a los 33 elementos es la puntuación alcanzada por la empresa en la aplicación de las mejores prácticas de Gestión de la Estrategia.

Además de la valoración de cada afirmación y de la valoración global, se puede obtener una valoración numérica de las preguntas correspondientes al “contexto”, la “identidad” y el “plan estratégico”, que es el promedio de las afirmaciones incluidas en cada uno de esos apartados; esta valoración puede aportar una mayor información, al indicar a la empresa en qué apartados debe priorizar la mejora.

Las valoraciones pueden gestionarse de diferentes formas, por ejemplo, medias y desviaciones típicas por funciones, departamentos o escalas jerárquicas.

Como orientación para interpretar los resultados de las valoraciones, podemos establecer la siguiente tabla en la que se proponen acciones y se califica el estado de madurez de la gestión de la estrategia:

<b>PUNTUACIÓN OBTENIDA</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>	<b>MADUREZ</b>
<b>Entre 1 y 1,9</b>	Necesidad de comenzar a aplicar, con carácter general, las distintas afirmaciones del cuestionario	No iniciada
<b>Entre 2 y 2,9</b>	Mejorar la aplicación de las afirmaciones del elemento o elementos con menor puntuación	En progreso
<b>Entre 3 y 3,9</b>	Mejorar la aplicación de las afirmaciones concretas con menor puntuación	Avanzada
<b>Entre 4 y 5</b>	Buscar la excelencia en la aplicación de cada una de las afirmaciones (mantener en caso de que la puntuación haya sido 5)	Es un referente