

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica se caracteriza por ser un proceso organizacional donde se desarrolla y analiza la situación actual de la empresa, para formular una visión, una misión, unos objetivos de calidad, metas, tácticas generales y asignación de recursos.

Esta planificación estratégica es la base fundamental para que la organización establezca en conjunto con todos los colaboradores, el rumbo a donde la empresa quiere llegar y alistar las acciones y actividades que le permitan cumplir o realizar lo estipulado en su visión y misión.

La planeación estratégica junto con la implantación de un Sistema de Gestión de calidad le permite a una organización tener las herramientas necesarias para obtener una ventaja competitiva en el mercado. Mientras el sistema de Gestión de Calidad centra los objetivos de la organización en la satisfacción de las necesidades del cliente, la planificación estratégica le ayuda a priorizar los esfuerzos de la organización en la implementación de un enfoque de gestión total de la calidad.

Los contenidos propuestos en este curso de formación, van encaminados a mostrar la importancia de la planeación estratégica dentro de una organización para que se genere la satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y proveer herramientas prácticas para una gestión integral.





ESTRUCTURA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
1. INDICADORES DE GESTIÓN.....	4
1.1 Control de gestión.....	4
1.2 Indicadores de gestión.....	6
2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
2.1 Qué es una estrategia.....	11
2.2 Qué es planeación estratégica.....	12
2.3 Etapas de la planeación estratégica.....	12
2.4 Beneficios de la planeación estratégica.....	13
2.5 Misión organizacional.....	14
2.6 Visión organizacional.....	15
2.7 Objetivos organizacionales.....	15
3. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE LA CALIDAD.....	15
3.1 Directrices para la gestión de calidad.....	16
3.2 Aspectos de la política de calidad según la ISO 9001.....	16
3.3 Cómo redactar la política de calidad.....	17
3.4 Consejos y recomendaciones sobre la política de calidad.....	17
4. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN.....	18
4.1 Análisis del punto 5.1 de la norma.....	19
4.2 Análisis del punto 5.2 de la norma.....	19
4.3 Análisis del punto 5.3 de la norma.....	20
GLOSARIO.....	21
BIBLIOGRAFÍA.....	23
CONTROL DE DOCUMENTO - CREATIVE COMMONS.....	24

MAPA TEMÁTICO

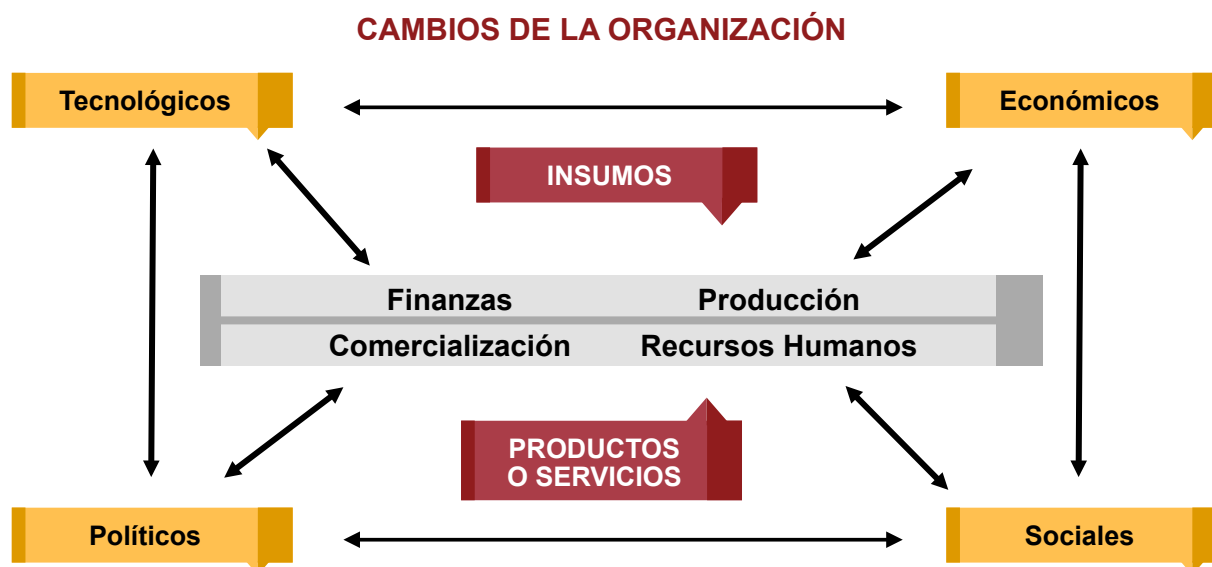


DESARROLLO DE CONTENIDOS

1. Indicadores de Gestión.

1.1 Control de Gestión.

El control de gestión es el proceso administrativo que sirve para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo. La correcta gestión le permite a la organización hacer frente a los cambios del entorno que los afectan constantemente.



1.1.1 Fines del control de Gestión: El control de gestión tiene como fin prioritario el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo se pueden mencionar otros fines que se derivan del principal y son:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos



1.1.2 Instrumentos del Control de Gestión: Para realizar un buen control de gestión, toda organización debe hacer dos aspectos claves que son: La planificación y los presupuestos.

-La planificación, permite adelantarse al futuro eliminando una buena parte de incertidumbre, usando como materia prima, el uso de información externa y mirando el largo plazo.

-Los presupuestos, aplicado al futuro inmediato (días o semanas) se conoce por la planificación operativa, y variables cuantitativas de cada área o departamento de la empresa. El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos.

1.1.3 Responsabilidades del Control de Gestión:

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.

¿Cuál es la tendencia actual en cuanto a los sistemas de control de gestión?

- 1- Desarrollar sistemas que tributen a la estrategia y se traduzcan los F.C.E. en indicadores de actuación para su correcta activación.
- 2- Participar e implicar a todos en el proceso.
- 3- Determinar la relación causa-efecto de los indicadores.
- 4- No sólo considerar instrumentos de corte económico financiero.
- 5- Conocer qué se quiere controlar, forma de utilizar e integrar los resultados en procesos que permitan el autocontrol.

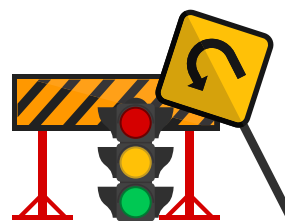
1.2 Indicadores de Gestión.

Un indicador de gestión es aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

Un indicador es una **SEÑAL**, un **AVISO** que nos entrega información.



Se relaciona directamente y siempre con un objetivo.

**AUMENTA
NIVEL DE
ESCOLARIDAD
DEL PAÍS**

**AÑOS PROMEDIO
DE ESCOLARIDAD
POR HABITANTE
DEL PAÍS**



¿PARA QUÉ MEDIR?

- Proporcionar bases de desarrollo estratégico.
- Establecer relación entre productividad y rentabilidad.
- Tomar medidas cuando se sale de límites.
- Definir la necesidad de introducir cambios.
- Relacionar la productividad con los salarios.
- Interpretar lo que está ocurriendo.
- Medir la situación de riesgo.
- Direccionar planes financieros.
- Analizar la tendencia histórica.

¿POR QUÉ MEDIR?

- Tomar decisiones.
- Conocer la eficiencia de la empresa.
- Saber el tiempo real.
- Se necesita mejorar en cada área.
- Saber si está en el camino correcto.

¿Por qué medir y para qué?

“Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar” Pedro Mendoza.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

1.2.1 Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:



- Medible: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

1.2.2 Tipos de indicadores

- Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

- Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

- Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

1.2.3 Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.
- ¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?
- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas “Pre-alarmas”.
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.

- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

1.2.4 Metodología para la construcción de los indicadores

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2. ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3. ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4. ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.



5. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

PASOS PARA CONSTRUIR UN INDICADOR

- 1- Analizar el objetivo cuyo avance se desea medir.
 - 2- Seleccionar aspectos relevantes a medir.
 - 3- Definir el nombre del indicador y su fórmula de cálculo.
 - 4- validar el indicador.
 - 5- Establecer los medios de verificación.
- Establecer frecuencia de cálculo, línea base y metas.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

2.1 ¿Qué es una estrategia?

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, proviene del griego Stratos (ejército) y Agein (guía).



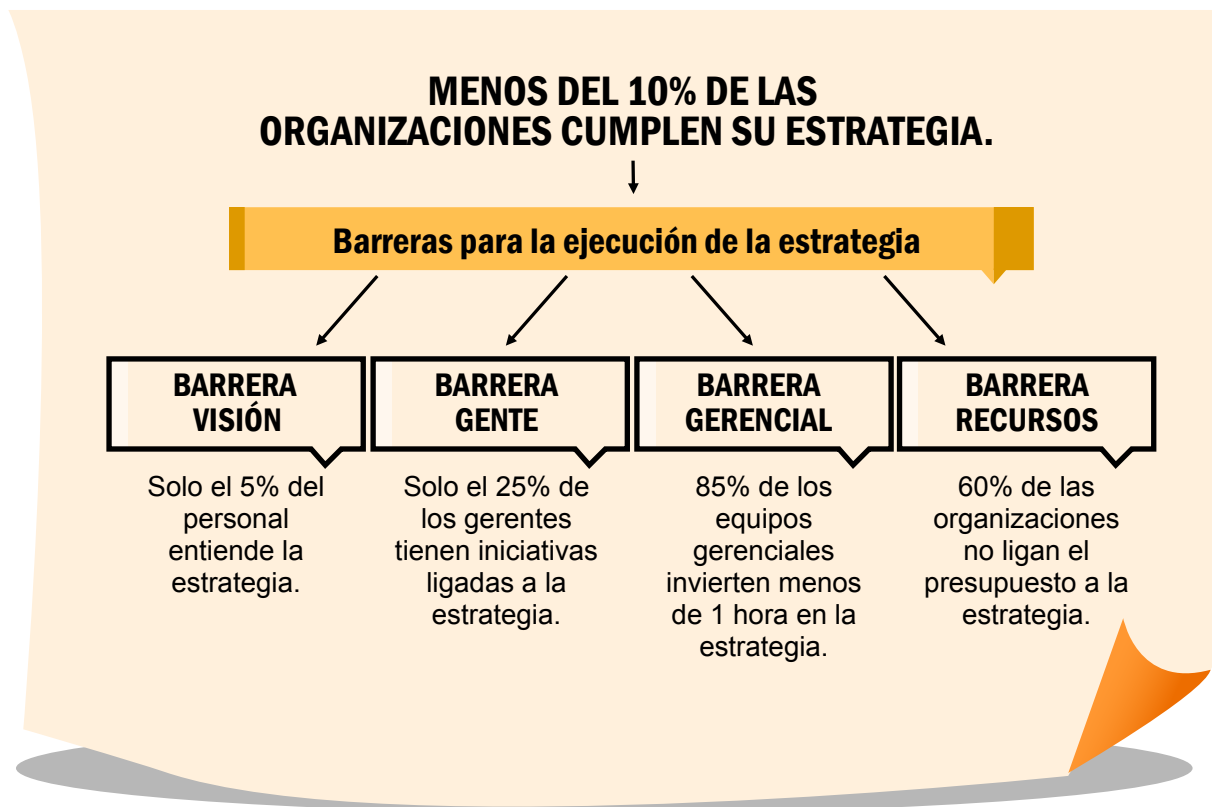
Una empresa que sigue empleando una estrategia que tuvo éxito, con el tiempo e inevitablemente caerá víctima de un competidor.

William Coben

2.2 ¿Qué es Planeación Estratégica?

Se define como arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter



2.3 Etapas de la planeación Estratégica.

- **Análisis del Entorno.** Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente.



- **Formulación:** Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.
- **Programación:** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.
- **Ejecución:** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

Análisis del Entorno	Formulación	Programación	Ejecución
Análisis de la industria. Análisis de la conciencia. Autodiagnóstico. Planeación de escenarios.	Marco de referencia. Contexto. Formulación de la estrategia (Objetivos, plan de acción, capacidades y recursos).	Especificar claramente las metas. Definición de actividades.	Implementación de tareas. Coordinación de iniciativas. Comunicación de prioridades. Seguimiento.

2.4 Beneficios de la Planeación Estratégica.

Beneficios Financieros

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios No Financieros

- Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.

- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.



2.5 Misión Organizacional.

Para redactar la misión de la empresa se hace necesario buscar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?

Asimismo, se deben tener en cuenta las características de la misión, las cuales dictan que ésta debe:

- Ser clara.
- Tener un equilibrio: que no sea tan específica, ni tan general.
- Ser duradera.
- Optimista.
- Conciliar los intereses de los grupos involucrados

2.6 Visión Organizacional.

Para la redacción de la declaración de la visión se responden a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿En qué tiempos nos proyectamos alcanzarlo?
- ¿Cómo queremos que nos describan?

De igual forma se toman como base las características de la visión, en las cuales esta debe ser:

- Motivada por líderes.
- Compartida y apoyada.
- Positiva y alentadora.
- Amplia y detallada.

2.7 Objetivos organizacionales:

La definición de los objetivos se hace de tal manera que respondan a la siguiente pregunta:

¿Qué beneficios, logros y/o resultados se propone alcanzar la empresa en un plazo determinado? los formula de tal manera que:

- Sean medibles y alcanzables.
- Contribuyan al cumplimiento de la misión de la empresa.
- Expresen qué resultados espera obtener la empresa en un horizonte de tiempo.
- Sean realistas, flexibles y aceptables.

3 POLITICAS Y OBJETIVOS DE CALIDAD.

La política de calidad y objetivos de calidad en las empresas con sistema de gestión de calidad, se convierten en la intensión manifiesta de la alta dirección de orientar la organización hacia la mejora continua para satisfacer los clientes y las partes interesadas.

En otras palabras podríamos describir la Política de Calidad de una empresa como una declaración pública y documental del compromiso que asume la Dirección, de gestionar la empresa según un sistema de Gestión de Calidad, de establecer unos objetivos de calidad que conduzcan a la mejora continua en la gestión de la Organización y un compromiso de aportar los recursos necesarios y difundir la Política y los objetivos de calidad a todos los miembros de la empresa y de formarlos para que se trabaje en la consecución de dichos objetivos y bajo los criterios establecidos según el sistema de Gestión de Calidad.



Los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad. El compromiso de mejora continua y su logro están definidos en una serie de objetivos que tienen que poder medirse. La ISO regula que la política de calidad al igual que los objetivos de calidad deben revisarse y adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización. Es decir la Política de Calidad es un documento vivo, adaptable a las necesidades y debe someterse a revisión al menos una vez al año.

3.1 Las directrices para la gestión de calidad en cuanto a la política de calidad.

1- La política de calidad y sus objetivos deben estar documentados y pueden estar en un documento independiente o estar incluidos en el manual de calidad.

2.-Cuando la organización elige incluir la Política de la Calidad en el Manual de Calidad, éste puede incluir una declaración de la Política y los objetivos de la calidad. Las metas de la calidad reales para alcanzar esos objetivos pueden estar especificadas en otra parte de la documentación del sistema de gestión de calidad como lo determine la organización. La Política de Calidad debería incluir un compromiso para cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad.

3.-Los objetivos se derivan habitualmente de la Política de Calidad de la Organización y han de ser alcanzados. Cuando los objetivos son cuantificables se convierten en metas y son medibles. Es decir la política de Calidad es previa a la fijación de los objetivos, estableciendo el marco en el cual se han de definir.

3.2 Aspectos de la Política de calidad según la ISO 9001.

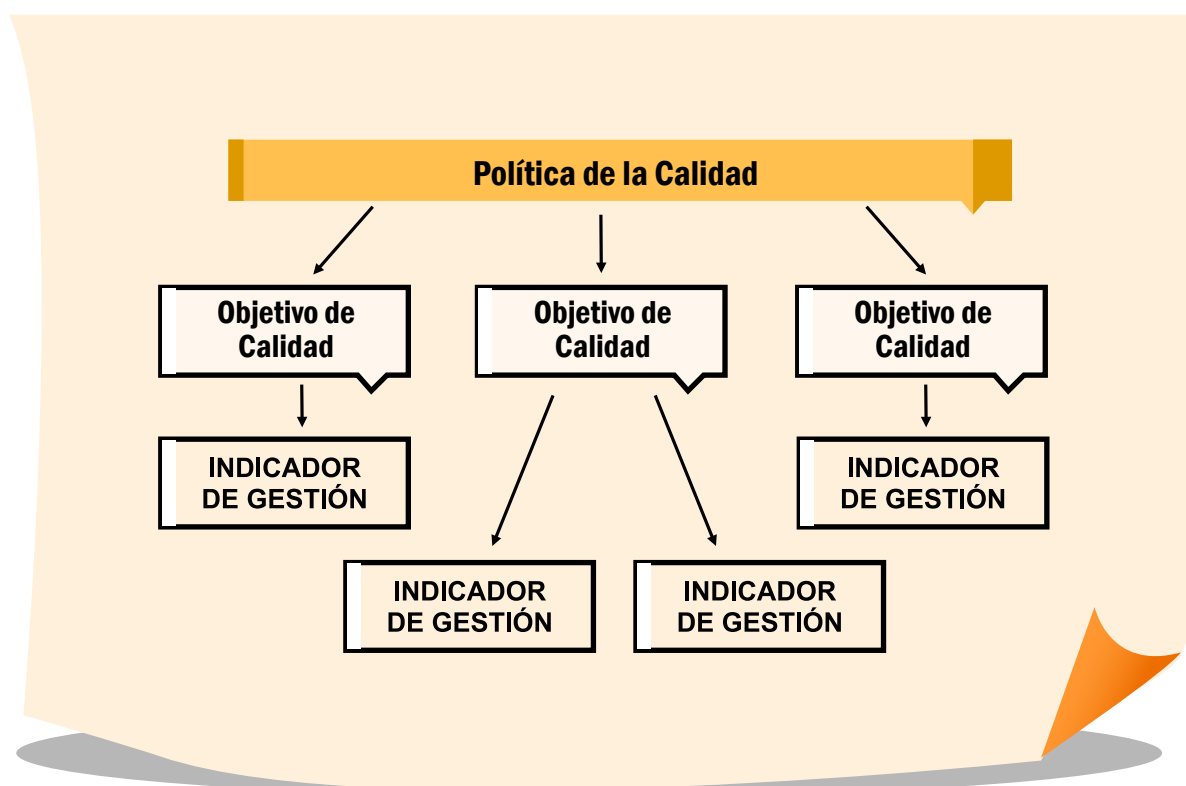
La alta dirección debe asegurar que la Política de la Calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización.
- b) incluye el compromiso de satisfacer los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- d) se comunica y entiende dentro de la organización.
- e) se revisa para conseguir que se mantenga adecuada continuamente.

Este papel de la alta dirección es lo que la Norma denomina compromiso de la Dirección.

3.3 Como redactar la política de calidad.

- Presentación de la empresa dejando constancia de la implicación de la dirección en la consecución de los objetivos de calidad.
- Exposición de como la organización entiende la calidad, y exposición de los objetivos generales de calidad que se pretenden alcanzar.
- Líneas de actuación que la organización ha puesto en marcha para conseguir la calidad.
- Mención expresa de la difusión de la política y aceptación clara por la organización y por terceros.



3.4 Consejos y Recomendaciones sobre la política de calidad.

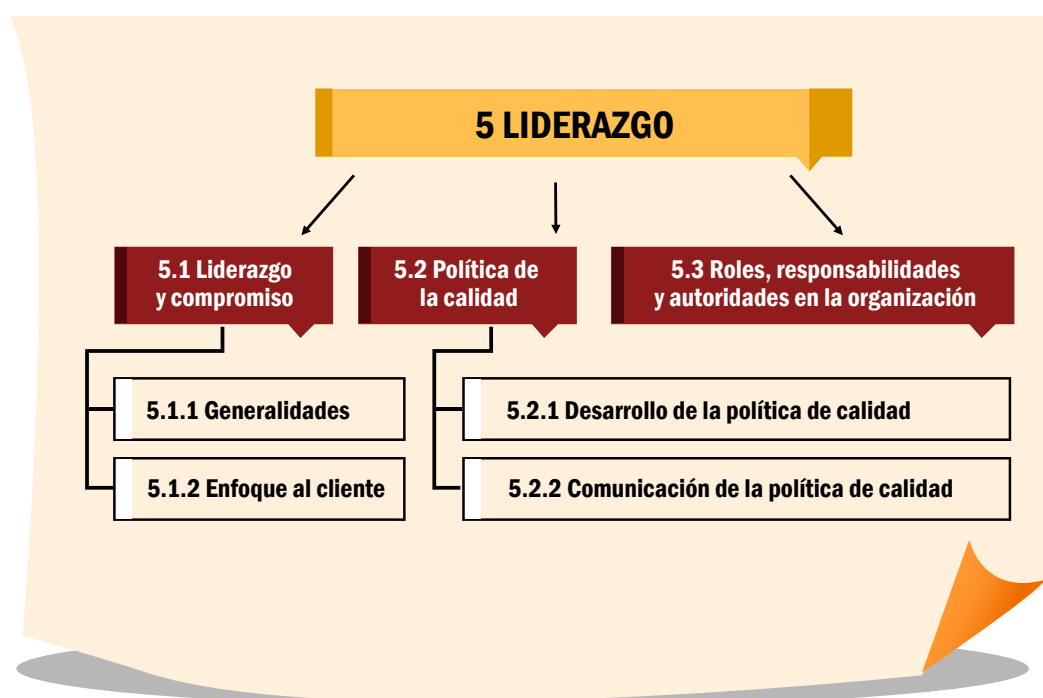
1. La Política de Calidad se debe controlar en documento independiente, no incluirla en el Manual de Calidad, más cuando en la nueva versión de la ISO 9001:2015 no es obligatorio.
2. La distribución de la Política y sus revisiones debe realizarse a todo el personal de la empresa y dar una charla informativa sobre la misma, dejando constancia por escrito de la entrega del documento y de la formación recibida, con la firma de cada uno de los destinatarios.

3. La versión vigente de la Política de Calidad tiene que estar expuesta públicamente.
4. Se debe hacer entrega documental de la Política de Calidad y sucesivas revisiones a proveedores y principales clientes.
5. La Política de Calidad y sus revisiones tiene que formar parte de la orden del día en los comités de calidad.
6. La Política de Calidad es la referencia para establecer los objetivos.
7. La Política de la Calidad debe guardar coherencia con la política global de la organización.
8. La Política de Calidad, los objetivos que se esperan alcanzar debe ser capítulo del Plan de Formación anual de la empresa para todos los trabajadores.
9. Si la empresa está certificada además con las ISO 14001 pueden integrarse ambas políticas en un solo documento.

4. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

La nueva versión de la norma ISO 9001:2015, pretende acabar con el problema de la falta de compromiso de la alta dirección en el sistema de gestión de calidad, debido a que la intención es asignar a la dirección la responsabilidad de integrar los requisitos del sistema de gestión en los procesos de la organización, asegurar que el sistema logra los resultados deseados y asignar los recursos que hagan falta. Ahora, la alta dirección también es responsable de comunicar la importancia del sistema de gestión y aumentar la toma de conciencia y la participación de los empleados.

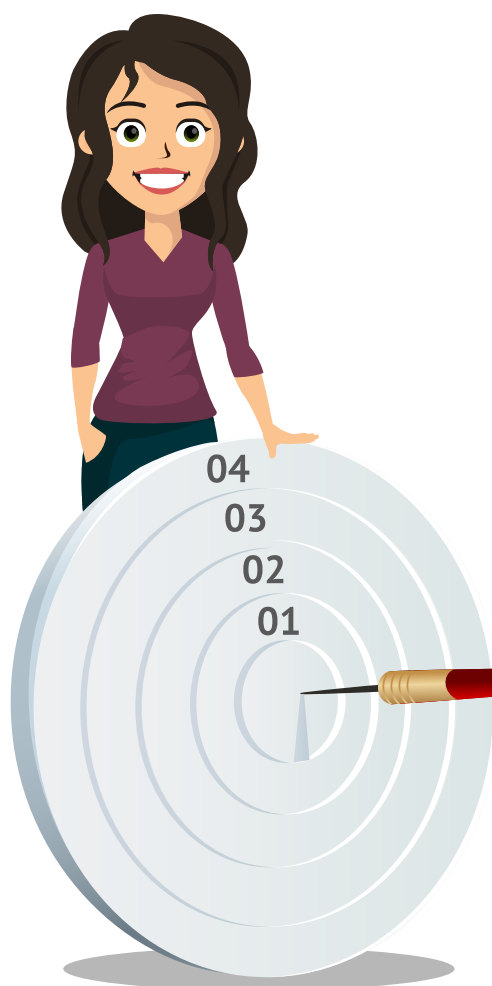
Todo esto está recogido en la cláusula 5, desarrollado en tres subcláusulas



4.1 Análisis del punto 5.1 de la norma.

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad, y tiene que como responsabilidades:

1. Rendir cuentas del funcionamiento del SGC.
2. El establecimiento de la política de calidad y los objetivos.
3. Asegurar la integración de la calidad en el resto de procesos. El SGC es parte de los procesos de negocio, no un proyecto paralelo.
4. La promoción del uso enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
5. La disponibilidad de los recursos necesarios. Los recursos son revisados y abordados por la dirección.
6. La comunicación de la importancia de una gestión de calidad eficaz.
7. Asegurar que el SGC logra los resultados previstos.
8. Dirigir a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión.
9. Promover la mejora continua.
10. Apoyar a las personas claves en la organización para el desarrollo del SGC.



4.2 Análisis del punto 5.2 de la norma.

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad que:

- a) Es apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- b) Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- c) Incluya el compromiso de cumplir con los requisitos aplicables;
- d) Incluya el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

Como se puede ver, no hay muchos cambios respecto a la revisión 2008.



4.3 Análisis del punto 5.3 de la norma.

La alta dirección tiene claramente asignadas responsabilidades, pero como siempre, que sea responsable de que el trabajo se haga no quiere decir que lo tenga que hacer ella directamente. Lo que sí es cierto es que el enfoque a procesos de la revisión 2015 de la norma es mucho más “profundo” y al final va a obligar a que existan responsables de procesos, “dueños de los procesos” como se les suele llamar, y como se ha de integrar la calidad en los procesos, los Responsables de Calidad, por fin, van a poder realizar una labor de gestión, análisis y recomendaciones para la mejora.

El liderazgo en la norma ISO 9001:2015 tiene un enfoque activo, frente al papel más pasivo que podría interpretarse en la revisión 2008. La implicación de la dirección no es opcional, ya que la revisión 2015 asigna la responsabilidad a la alta dirección de la organización de los objetivos de calidad estratégica, el alcance del SGC y los resultados, políticas y procesos, la comunicación, la cultura, el fomento de un compromiso con la calidad, de proporcionar recursos y oportunidades de formación, e incluso de inspirar, fomentar y reconocer la contribución de todos los miembros de la organización.

Un SGC sin el apoyo de la dirección está condenado al fracaso. Pues ISO ha debido de pensar lo mismo, y ha dado un paso de gigante para implicarles, otra cosa será cómo se audite.

GLOSARIO

Actitud: La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Análisis FODA: También conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Análisis interno: Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Balanced Scorecard: Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Cuadro de mando: Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por el equipo de gobierno, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.

Eficacia: Capacidad de cumplir los objetivos marcados.

Eficiencia: Es la cantidad mínima de inputs (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.) para obtener un nivel dado de outputs (ganancias, objetivos cumplidos, productos).

Empresa: Es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones

Estrategia: Es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique". Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás.



Gerente: Persona que dirige, gestiona o administra una empresa o sociedad mercantil.

Gestión del cambio - El cambio organizacional: Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Gestionar: Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

Indicadores: Es un dato estadístico sobre la economía que permite el análisis de la situación y rendimiento económico pasado y presente así como realizar pronósticos para el futuro.

Implementar: Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

Mando: Autoridad, poder del superior sobre sus subordinados.

Mapas estratégicos: Un Mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia.

Medición: Es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud.

Misión: Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Organización: Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Plan estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).



Políticas: Una política es un plan general de acción que ayuda a los miembros de una organización a regular o establecer su conducta en la empresa y que sirve para guiar la toma de decisiones. Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos.

Principios: Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.

Proveedores: Son los que pueden incluir materias primas para la producción, dinero (de bancos de accionistas), información y personal.

Recursos: Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.

Valor agregado: Es un concepto, de uso en la economía, finanzas, contabilidad, etc, con dos sentidos: Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras. Es decir, la diferencia entre precios de mercado y costes de producción. A nivel empresarial - de Análisis de coste-beneficio- esto es la diferencia entre el ingreso de una empresa y los costos de materia prima y el capital fijo y variable.

Visión: Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.



BIBLIOGRAFÍA

- Camejo, J. (28 de 11 de 2012). Consultado el 4 de marzo de 2017 de <http://www.gestiopolis.com>
- Cantú Delgado, H. (1997). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (Primera Edición ed.). México DC: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Bogotá DC: Mc Graw Hill.
- Demming William, E. *Calidad, Productividad y Competitividad La salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Fred R, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México DC: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Harrington , J., & Harrington , J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo*. McGraw Hill.
- Haza Consejeros Técnicos. (2016). Consultado el 4 de marzo de 2017 de <http://www.hazaconsejorostecnicos.com>
- López, C., & Ruiz, J. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. Alfaomega.
- Maldonado , J. A. (2015). *Fundamentos de Calidad Total*.
- Noguera, J. (10 de Diciembre de 2012). Consultado el 12 de agosto de 2016 de <http://controldegestionadministrativajsnb.blogspot.com.co/>
- Principios de Gestión. (s.f.). Consultado el 4 de marzo de 2017 de <http://abc-calidad.blogspot.com.co>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (Vol. Décima Edición). Bogotá DC, Colombia: 3R Editores.

CONTROL DE DOCUMENTO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Desarrollador de contenido	Alejandro Mantilla Cáceres
Asesor Pedagógico	Rafael Neftalí Lizcano Reyes Claudia Milena Hernández Naranjo
Productor Multimedia	Oscar Iván Uribe Ortiz Víctor Hugo Tabares Carreño
Programador	Daniel Eduardo Martínez Díaz
Líder línea de producción	Santiago Lozada Garcés



Atribución, no comercial, compartir igual

Este material puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceros si se muestra en los créditos. No se puede obtener ningún beneficio comercial y las obras derivadas tienen que estar bajo los mismos términos de licencia que el trabajo original.



Creative Commons