

6.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CULTURA

La identidad de una organización incluye su:

- a) misión: el propósito por el que la organización existe;
- b) visión: la aspiración de aquello en lo que una organización quisiera convertirse;
- c) valores: los principios y/o los modelos de pensamiento que se pretende que jueguen un rol en el modelado de la cultura de la organización y para determinar qué es importante para la organización, en apoyo de la misión y la visión;
- d) cultura: las creencias, la historia, la ética, el comportamiento observado y las actitudes que están interrelacionados con la identidad de la organización.

Es esencial que la cultura de la organización se alinee con su misión, su visión y sus valores. La alta dirección debería asegurarse de que se considera el contexto de la organización al determinar su misión, su visión y sus valores. Esto debería incluir una comprensión de su cultura existente y una evaluación de la necesidad de cambiar la cultura. La dirección estratégica de la organización y su política deberían estar alineadas con estos elementos de la identidad.

La alta dirección debería revisar la misión, la visión, los valores y la cultura a intervalos planificados y siempre que el contexto de la organización cambie. Esta revisión debería considerar las cuestiones externas e internas que pueden tener un efecto en la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido. Cuando se hacen cambios en cualquiera de los elementos de la identidad, éstos deberían comunicarse dentro de la organización y a las partes interesadas, según sea apropiado.

7. LIDERAZGO

7.1 GENERALIDADES

7.1.1 La alta dirección, a través de su liderazgo, debería:

- a) promover la adopción de la misión, la visión, los valores y la cultura de un modo que sea conciso y fácil de comprender, para lograr la unidad de propósito;
- b) crear un ambiente interno en el cual las personas participen y se comprometan con el logro de los objetivos de la organización;
- c) alentar y respaldar a los directores en los niveles apropiados a promover y mantener la unidad de propósito y la dirección según las establece la alta dirección.

7.1.2 Para lograr el éxito sostenido, la alta dirección debería demostrar liderazgo y compromiso en la organización:

- a) estableciendo la identidad de la organización (véase el Capítulo 6);
- b) fomentando una cultura de confianza e integridad;
- c) estableciendo y manteniendo el trabajo en equipo;

- d) proporcionando a las personas los recursos, la formación y la autoridad necesarios para actuar con responsabilidad;
- e) fomentando los valores compartidos, la imparcialidad y el comportamiento ético para que se mantengan en todos los niveles de la organización;
- f) estableciendo y manteniendo una estructura de la organización para aumentar la competitividad, cuando sea aplicable;
- g) reforzando de manera individual y colectiva los valores de la organización;
- h) comunicando los éxitos logrados externa e internamente, cuando sea apropiado;
- i) estableciendo una base para la comunicación eficaz con las personas de la organización, tratando temas que tienen un impacto general, incluyendo el impacto financiero, cuando sea aplicable;
- j) apoyando el desarrollo del liderazgo en todos los niveles de la organización.

7.2 POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La alta dirección debería establecer las intenciones y la dirección de la organización a través de la política de la organización, para tratar aspectos tales como el cumplimiento, la calidad, el medio ambiente, la energía, el empleo, la seguridad y la salud en el trabajo, la calidad de la vida laboral, la innovación, la seguridad física, la privacidad, la protección de datos y la experiencia del cliente. Las declaraciones de la política deberían incluir compromisos para satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas y para promover la mejora.

Al establecer la estrategia, la alta dirección debería aplicar un modelo reconocido y apropiado disponible en el mercado, o bien diseñar o implementar un modelo específico adaptado para la organización. Una vez elegido, es crucial mantener la estabilidad del modelo como la base sólida y la referencia para la gestión de la organización.

La estrategia debería reflejar la identidad de la organización, su contexto y su perspectiva a largo plazo. Todos los objetivos a corto y mediano plazo deberían alinearse en consecuencia (véase 7.3).

La alta dirección debería tomar decisiones estratégicas relacionadas con factores competitivos (véase la Tabla 1).

Estas decisiones de la política y la estrategia deberían revisarse para su continua idoneidad. Se debería tratar cualquier cambio en las cuestiones externas e internas, así como cualquier nuevo riesgo u oportunidad.

Las políticas y la estrategia de la organización constituyen la base para establecer la gestión de los procesos (véase el Capítulo 8).

Tabla 1. Ejemplos de acciones a considerar al tratar los factores competitivos

Factores competitivos	Acciones a considerar
A Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> - centrarse en los clientes actuales y potenciales y en los mercados potenciales para los productos y servicios - ofrecer productos y servicios estándar o diseños específicos para los requisitos del cliente - darse cuenta de las ventajas de ser el primero en el mercado o de seguir a otros - escalar la producción desde un solo ejemplar a la producción en masa, según sea apropiado - tratar con ciclos de innovación cortos o una demanda del cliente estable a largo plazo - gestionar los requisitos de la calidad
B Personas	<ul style="list-style-type: none"> - reconocer el desarrollo demográfico y los valores cambiantes - considerar la diversidad - cultivar una imagen de empleador atractivo - determinar la competencia y la experiencia deseadas de las personas a contratar - considerar los enfoques apropiados para la gestión de la contratación, el desarrollo de la competencia, la retención y la gestión de licencias - tratar la flexibilidad de la capacidad considerando los contratos indefinidos frente a los contratos de duración determinada - considerar la jornada completa frente a la jornada a tiempo parcial o el empleo temporal, así como el equilibrio entre ellos
C Conocimiento y tecnología organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - aplicar el conocimiento y la tecnología actualmente disponibles a nuevas oportunidades - identificar la necesidad de conocimiento y tecnología nuevos - determinar cuándo se necesita que este conocimiento y esta tecnología estén disponibles y la manera de aplicarlos dentro de la organización - determinar si esto debería desarrollarse internamente o si debería adquirirse externamente
D Aliados	<ul style="list-style-type: none"> - determinar los aliados potenciales - impulsar el desarrollo tecnológico conjunto con los proveedores externos y los competidores - desarrollar productos y servicios personalizados en conjunto con los clientes - cooperar con la comunidad local, la academia, las autoridades públicas y las asociaciones
E Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - decidir si la gestión de los procesos será centralizada, descentralizada, integrada o no integrada o un enfoque híbrido relacionado con la determinación, el establecimiento, el mantenimiento, el control y la mejora de los procesos, incluyendo la asignación de roles y responsabilidades - determinar la infraestructura necesaria de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (por ejemplo, soluciones propietarias, personalizadas o estándares)
F Lugar	<ul style="list-style-type: none"> - considerar la presencia local, regional y global - considerar la presencia virtual y el uso de las redes sociales - considerar el uso de equipos de proyecto virtuales descentralizados
G Precio	<ul style="list-style-type: none"> - establecer el posicionamiento de precios (por ejemplo, estrategia de precios bajos frente a precios premium) - determinar los precios utilizando un enfoque de subasta/licitación

7.3 OBJETIVOS

La alta dirección debería demostrar liderazgo en la organización definiendo y manteniendo los objetivos de la organización basados en sus políticas y su estrategia, así como desplegando los objetivos en las funciones, niveles y procesos pertinentes.

Se deberían definir los objetivos a corto y largo plazo, y deberían ser claramente comprensibles. Los objetivos deberían cuantificarse cuando sea posible. Al determinar los objetivos la alta dirección debería considerar:

- a) en qué medida la organización aspira a ser reconocida por las partes interesadas, como:
 - 1) un líder con respecto a factores competitivos (véase 7.2) enfatizando la capacidad de la organización;
 - 2) teniendo un impacto positivo en las condiciones económicas, ambientales y sociales a su alrededor;
- b) el grado de compromiso de la organización y de su personal en la sociedad más allá de los temas relacionados con el negocio inmediato (por ejemplo, en organizaciones nacionales e internacionales, tales como la administración pública, las asociaciones y los organismos de normalización).

Al desplegar los objetivos, la alta dirección debería fomentar la conversación para la alineación entre las diferentes funciones y niveles de la organización.

7.4 COMUNICACIÓN

La comunicación eficaz de las políticas y la estrategia, con objetivos pertinentes, es esencial para apoyar el éxito sostenido de la organización.

Dicha comunicación debería ser significativa, oportuna y continua. La comunicación debería incluir un mecanismo de retroalimentación e incorporar provisiones para tratar de manera proactiva los cambios en el contexto de la organización.

El proceso de comunicación de la organización debería operar vertical y horizontalmente y debería adaptarse a las diferentes necesidades de sus receptores. Por ejemplo, la misma información puede transmitirse de una manera a las personas dentro de la organización y de manera diferente a las partes interesadas.

8. GESTIÓN DE LOS PROCESOS

8.1 GENERALIDADES

Las organizaciones entregan valor mediante actividades conectadas dentro de una red de procesos. Los procesos a menudo cruzan los límites de las funciones dentro de la organización. Los resultados coherentes y predecibles se consiguen de manera más eficaz y eficiente cuando la red de procesos funciona como un sistema coherente.

Los procesos son específicos para una organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. Las actividades de cada proceso deberían determinarse y adaptarse al tamaño y a las características distintivas de la organización.

A fin de lograr sus objetivos, la organización debería asegurarse de que todos sus procesos se gestionan de manera proactiva, incluyendo los procesos contratados externamente, para asegurarse de su eficacia y su eficiencia. Es importante optimizar el equilibrio entre los distintos propósitos y los objetivos específicos de los procesos, de manera alineada con los objetivos de la organización.