

Cuestionario para valoración de **Aceleradores de la estrategia corporativa**

Adherencia

decisión

ejecución

innovación

Presentación del Cuestionario

——, está interesado en fortalecer y acelerar la ejecución de su estrategia corporativa, lo que le permitirá adaptarse continuamente a los cambios del mercado, evolucionar y posicionarse como un referente en su sector a nivel global.

Para dar marcha a esta iniciativa, es muy importante conocer las percepciones del grupo directivo y gerencial de la empresa, en estos aspectos. Para ello es fundamental que respondas este cuestionario.

El cuestionario tiene cinco secciones

1. Adherencia estratégica.
2. Modelo de decisiones directivas y gerenciales.
3. Efectividad en los procesos de ejecución.
4. Innovación.

Al inicio de cada sección, se incluye una breve introducción, que es necesario leer antes de proceder a responder las preguntas de la sección. El propósito es reflexionar sobre algunos temas que dan contexto a las preguntas del cuestionario.

Las respuestas de todos los participantes, serán una base para delinear acciones para lograr un mayor fortalecimiento y aceleración de la estrategia, lo que es fundamental para el futuro exitoso de -----.

Toda la información individual que se proporcione a través de los cuestionarios, será tratada de manera estrictamente confidencial. Los resultados de los cuestionarios se presentarán exclusivamente en forma agregada, con totales, promedios, y algunos otros indicadores estadísticos.

Gracias de antemano por tu confianza y amable colaboración.



1.- Adherencia estratégica

Adherencia estratégica

La implicación estratégica más profunda en la nueva economía del siglo XXI, es que para tener éxito, las organizaciones deben capturar oportunidades que no habían anticipado. Para ser competitivos es necesario diferenciarse, a través de elegir y ejecutar deliberadamente, acciones diversas, innovadoras y distintas, para ofrecer una mezcla de valor único.

Para ello los ejecutivos deben contribuir de manera decidida a la definición de la estrategia, a su comunicación y a su ejecución, resolviendo cualquier diferencia o limitación individual o de equipo para ello.

La estrategia de acuerdo al profesor George Steiner:

- Es aquello que hace la alta dirección, y que es de gran importancia para la organización .
- Se refiere a la visión, misión y propósito de la organización y a las acciones clave de negocios para ello.
- Responde a las preguntas: ¿Qué buscamos y cómo lo podemos lograr? ¿Qué debemos hacer?

La estrategia se guía por los valores de la organización

Anota en cada uno de los siguientes tres cuadros, UNA palabra que describa los valores fundamentales de -----.

Anota en cada uno de los siguientes tres cuadros, UNA palabra que describa el actuar cotidiano de -----.

Adherencia estratégica

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
1. En ____ existe una declaración explícita de visión, misión y valores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nuestros líderes son capaces de expresar y articular claramente el conjunto de valores de nuestra organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Nuestros líderes actúan congruentemente con estos valores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El grupo directivo reflexiona constantemente sobre los valores, asegurándose que son apropiados para lograr las metas estratégicas y los resultados esperados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Los líderes dan vida a los valores de la organización con su comportamiento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Los líderes estimulan a otros a aplicar los valores en sus decisiones y acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Los líderes confrontan y resuelven la resistencia a la aplicación de los valores en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adherencia estratégica

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
8. Nuestra estrategia actual es clara y bien comprendida por el grupo directivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Existe un balance apropiado entre corto y largo plazo en la estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. La estrategia actual es la correcta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Somos un solo _____ a nivel global.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Las decisiones importantes, tanto estratégicas como operacionales, se traducen rápidamente en acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Somos disciplinados en concentrar nuestros esfuerzos en la ejecución de la estrategia definida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Cuando vemos nuevas oportunidades, primero vemos si están alineadas con nuestra estrategia, y después vemos su atractivo financiero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Adherencia estratégica

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
15. Existe transparencia en las definiciones estratégicas, están comunicadas a todo el personal, y se entienden en toda la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Estoy satisfecho con los resultados que estamos logrando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Modelo de decisiones directivas y gerenciales

Modelo de decisiones directivas y gerenciales

La ejecución estratégica sólo será exitosa en la medida que el grupo de líderes tomen sus decisiones en el marco de la estrategia definida, y con un sentido de visión compartida.

Las organizaciones actuales enfrentan tres grandes retos:

Los organizaciones hoy día:

Demandan pensamiento y acciones de mayor escala, vía estrategia, reingeniería, reestructuras, adquisiciones, nuevos productos, o desarrollo de mercados.



Las decisiones de negocios:

- Están basadas en entornos altamente dinámicos, cambios más grandes, más complejos y más emocionales.
- Se toman con mayor rapidez.
- Se ejecutan en ambientes difusos y poco claros.
- Requieren más sacrificios de quienes implementan las decisiones.



Por lo que se requieren nuevos modelos de toma de decisiones:

- Se requieren porque ningún individuo, tiene la información necesaria para tomar todas las decisiones importantes, ni el tiempo y/o la credibilidad necesarias, para convencer a mucha gente de implementar las decisiones.
- Por eso el nuevo modelo debe ser guiado por una fuerte coalición que actúe como equipo.

Modelo de decisiones directivas y gerenciales

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
17. Nuestra interacción es abierta y transparente, y conduce a la toma de decisiones consensuadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Esta interacción directiva, está caracterizada por diálogo, tolerancia, persuasión, suma de ideas divergentes.–No por jerarquías y autoridad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Nuestra comunicación para analizar y decidir es honesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. En el modelo de toma de decisiones por parte del grupo directivo, predominan las mejores ideas, y no las de quienes tienen mayor nivel en la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Al momento de tomar decisiones, la interacción entre los directivos promueve la aportación de ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. En el grupo directivo se ponderan los impactos que las decisiones tomadas pueden tener en las diferentes áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Modelo de decisiones directivas y gerenciales

1	2	3	4
Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <p>23. El nivel de honestidad expresado en la reuniones directivas y gerenciales es elevado, es decir que las ideas y planteamientos son similares a los que se expresan en privado.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>24. Durante el proceso de análisis y decisiones, dentro de nuestro grupo directivo se escuchan las ideas de los demás.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>25. Somos capaces de ejecutar decisiones con las que no estamos totalmente de acuerdo en lo individual, pero en las que la mayoría del grupo coincide.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <p>26. Las decisiones y acciones de nuestro grupo de directores, están dominadas por agendas que responden a las preocupaciones del grupo, y no por agendas personales.</p> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Modelo de decisiones directivas y gerenciales

	1	2	3	4
	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
27. Los miembros de nuestro grupo directivo hacen lo que deciden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Las decisiones y acciones del grupo directivo, están alineados con la visión, la misión y los valores de nuestra estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. El grupo directivo es capaz de detectar oportunidades y amenazas anticipándose al mercado, aun en situaciones complejas y ambiguas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Los directores y gerentes cuestionan el status-quo, y desafían de manera constructiva las opiniones de sus colegas y/o superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Los directores y gerentes aceptan puntos de vista diferentes a los de ellos, del personal que colabora en las áreas que dirigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Las decisiones que se toman en la organización tienen un buen equilibrio entre el corto y el largo plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Modelo de decisiones directivas y gerenciales

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
33. Cuando decidimos y actuamos, apoyamos las ideas de otros cuando tienen valor para la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Proponemos maneras de superar los riesgos que presentan las nuevas ideas, y no usamos datos selectivos para matar ideas que conllevan riesgos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Asumimos las responsabilidades que nos corresponden, y no culpamos a otros por problemas nuestros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Discutimos los fracasos anteriores, para aprender de ellos y no para detener nuevas iniciativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Terminamos nuestras reuniones importantes habiendo decidido los pasos siguientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Facilitamos la crítica y estimulamos el debate con el personal y con nuestros pares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Tenemos un adecuado nivel de empoderamiento para actuar, y los mecanismos adecuados para empoderar a nuestro personal en sus acciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- Efectividad en los procesos de ejecución

Efectividad en los procesos de ejecución

Factores clave de efectividad en procesos de ejecución, para lograr los resultados esperados de la estrategia institucional.



Efectividad en los procesos de ejecución

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
40. Para la ejecución de nuestros procesos tenemos una definición clara de las responsabilidades asignadas a cada quien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. El diseño de los procesos y su ejecución permiten a la organización responder rápidamente al mercado, y apoyar la operación y el servicio al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Tenemos prácticas gerenciales ágiles, que responden a las demandas estratégicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. En la ejecución de nuestros procesos promovemos el trabajo en equipo, incluyendo reuniones personales de grupos de directivos y gerentes de diferentes áreas y/o regiones, para atender a los clientes con los mejores recursos e ideas de la empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Efectividad en los procesos de ejecución

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
44. La comunicación y la agilidad de los procesos, permiten fluidez de solicitud de servicios entre áreas, sin la intervención de mandos superiores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Tenemos a los individuos correctos en las posiciones correctas, para ejecutar los procesos requeridos para la estrategia y lograr los resultados que esperamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.- Innovación

- En la era de la innovación, las ideas y la gente que las producen están en el centro del modelo de negocios. La hipótesis fundamental es que la innovación proviene de todas partes.
- La innovación debe ofrecer soluciones únicas, valoradas por los clientes y alineadas a las marcas y productos de ____; debe crear ventajas competitivas que sean difíciles de copiar, y generar valor adicional a los accionistas.
- La innovación vendrá de todas partes en todo lo que la empresa hace. Los nuevos héroes serán los que aprovechen oportunidades y generen ideas, no solamente los que sepan administrar y resolver problemas.
- Las organizaciones tendrán que deshacerse de procesos y prácticas, que reducen y/o limitan la toma de riesgos y la innovación.
- Las buenas innovaciones generan valor adicional, márgenes superiores, menores costos, y son base de una migración hacia una diferenciación sustentable en el mercado.

Innovación

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
46. Somos una empresa innovadora, más que una empresa enfocada solamente en la operación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Nuestro sistema de evaluación tiene métricas específicas para impulsar la creatividad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. En nuestra empresa los líderes y gerentes escuchan y apoyan ideas creativas, con impacto en productos, servicios y canales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Existe un método formal para evaluar el riesgo asociado con poner nuevas ideas en práctica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Al personal se le da tiempo, espacio y estructura para ser creativo, y eso es parte de su trabajo y de su evaluación de desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovación

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
51. En nuestra empresa asumimos que el personal es creativo, y que necesitamos apoyarlo para cumplir con esta aspiración.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Nuestro personal participan activamente en la identificación de oportunidades corporativas y de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Los empleados participan activamente en la solución de problemas operativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. La alta dirección tiene un sistema de comunicación que fluye en los dos sentidos, es decir de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba sin trabas, lo que facilita el flujo de nuevas ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovación

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
55. Los líderes utilizan “multi media” y “social media” para facilitar la comunicación de dos vías y con ello el flujo de ideas e innovaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. El personal que es innovador es recompensado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Somos capaces de hacer cosas nuevas, y superar la resistencia al cambio, con oportunidad y precisión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. También somos capaces de dejar de hacer cosas que ya no agregan valor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innovación

	1 Totalmente en desacuerdo	2 Parcialmente en desacuerdo	3 Parcialmente de acuerdo	4 Totalmente de acuerdo
59. En nuestro grupo directivo, así como en nuestras áreas, se conducen revisiones “a posteriori “ de proyectos exitosos, así como de aquellos en los que no hayamos logrado nuestros objetivos, para generar nuevas ideas derivadas de estas experiencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Somos una organización que aprende, tenemos mecanismos que nos permiten obtener lecciones de nuestros éxitos y fracasos, y con base en ello innovar continuamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>