



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“La planificación estratégica como herramienta o instrumento para la gestión empresarial”.**

**Alumnas: Gutiérrez, Jesica Anabel  
Spinacce, Ana Carolina**

**Docente Tutor: Lic. Ana B. Rosseau**



## ÍNDICE

### Contenidos

ÍNDICE.....	2
“La planificación estratégica como herramienta o instrumento para la gestión empresarial”.....	6
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO .....	7
RESUMEN .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
<b>I. Situación problemática .....</b>	<b>10</b>
Justificación .....	11
Objetivos .....	12
I. Objetivo General.....	12
II. Objetivos específicos.....	12
<b>II. Método de Recolección de Datos.....</b>	<b>17</b>
<b>III. Marco Teórico .....</b>	<b>19</b>
A. Estrategia .....	20
B. Niveles de estrategia .....	22
C. Estrategia funcional .....	25
a. Estrategia de Recursos Humanos.....	25
D. Dirección estratégica .....	26
E. Posición estratégica.....	28
F. Planificación estratégica .....	32
G. Tipos de cambios .....	37
a. Palancas para gestionar el cambio .....	39
H. La estrategia en Pymes: principales factores que diferencian el proceso.....	42
Pymes .....	43
I. Exigencias de cambio en las conductas estratégicas de las pymes argentinas.....	45
J. El rol de los RRHH en la gestión estratégica: clave del éxito en la implementación .....	52
a. Delimitación de niveles jerárquicos .....	52
b. Delimitación de roles y funciones .....	53
c. Clima organizacional.....	54
d. Motivación de los empleados .....	56



---

e. Compromiso de los empleados.....	59
K. Respuestas estratégicas innovadoras.....	61
Diferenciación de productos en el mercado interno .....	61
Actividad innovadora .....	62
<b>IV. Diagnóstico.....</b>	<b>63</b>
<b>Herramienta: Entrevista (Responsable de RRHH y Gerente de Administración) .</b>	<b>64</b>
1. Objetivos y estrategias para alcanzarlos .....	64
2. Claridad de la visión, misión y objetivos.....	65
3. Valores de la empresa .....	65
4. Trabajo en equipo .....	66
5. Competencias valoradas .....	67
6. Grado de compromiso.....	68
7. Motivación .....	69
8. Toma de decisiones por parte de los colaboradores .....	69
9. Capacitación .....	70
10. Grado de participación del capital humano en capacitaciones.....	71
11. Clima laboral .....	72
12. Comunicación entre distintos niveles.....	73
13. Modo de supervisar.....	74
14. Respuesta a tareas asignadas.....	75
15. Problemáticas principales .....	76
16. Fichas de procedimientos .....	77
17. Desempeño actual .....	77
18. Planificación .....	78
<b>Herramienta: Encuesta a los colaboradores .....</b>	<b>80</b>
1. Grado de satisfacción.....	81
2. Calificación a sus superiores .....	82
3. Evaluación de desempeño .....	85
4. Planificación de tareas .....	86
5. Objetivos organizacionales.....	87
6. Clima organizacional .....	88
7. Recomendaciones y sugerencias para una mejora de las relaciones en la empresa.....	89
<b>Herramienta: Observación directa.....</b>	<b>92</b>
<b>Conclusiones diagnósticas.....</b>	<b>93</b>
<b>V. Propuesta.....</b>	<b>95</b>

---



JUSTIFICACIÓN .....	96
ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....	96
<b>VI. Conclusión.....</b>	<b>102</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>104</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>107</b>



Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de las integrantes que formamos el grupo de trabajo. Por esto agradecemos a nuestros padres quienes a lo largo de toda nuestra vida han apoyado y motivado nuestra formación académica, creyeron en nosotras en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades.

A nuestra tutora Ana B. Rosseau, por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

*Carolina y Jesica*



# **“La planificación estratégica como herramienta o instrumento para la gestión empresarial”.**



FORMULARIO C



Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del PROYECTO DE GRADO**

“La planificación estratégica como herramienta o instrumento para la gestión empresarial.”

**Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)**

Gutiérrez, Jesica Anabel  
Spinacce, Ana Carolina  
Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:**

Lic. Ana B. Rousseau

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: RAZZI, Carolina  
Vocal: SINGESER, Olga

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## RESUMEN

El presente trabajo propone desarrollar conceptos orientados a la eficacia en *Implementación de la Planificación Estratégica* como instrumento para plasmar las decisiones de los directivos en una Pyme, considerando como uno de los factores preponderantes, la adecuada gestión de RRHH. Para ello se realizará un diagnóstico en el que se busca detectar la problemática existente y factores asociados, a través de diferentes metodologías, utilizando diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, con la finalidad de proporcionar a los directivos de la organización un instrumento o técnica que permita abordar dicha problemática.



## INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de transformación estructural de la economía argentina, las empresas se plantean nuevos desafíos de competitividad; existiendo un amplio consenso acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las Pymes.

Con frecuencia las debilidades identificadas en las Pymes en materia de gestión estratégica provienen de un enfoque tradicional, que tiene a las grandes empresas como sujeto de análisis y como parámetro de comparación. Para superar estas limitaciones resulta fundamental avanzar en la comprensión de las características específicas de las Pymes, la naturaleza de su proceso decisorio y de los factores que contribuyen al desarrollo de su capacidad estratégica.

El desafío para las Pymes incluye la necesidad de diseñar una agenda estratégica innovadora, considerando el aspecto relacionado a la gestión de RRHH y la definición de una secuencia y tiempos de concreción de un conjunto de acciones complejas, en el marco de una mayor flexibilidad para ajustarse a los cambiantes escenarios futuros.

A través del presente trabajo se espera poder ofrecer a la empresa un instrumento que le permita resolver su problemática de falta de planificación acorde a las tareas y necesidades de la empresa por parte de los directivos. Dicho instrumento permitirá a la empresa concretar las actividades planificadas. El mismo comenzará a implementarse en el año 2016.

Para lograr el objetivo, se optó por realizar un proyecto que consiste en proporcionar las pautas para una Capacitación sobre los beneficios de una planificación adecuada. Para ello se contará con el apoyo de una institución dedicada tanto a la confección como implementación del mismo y demás procedimientos utilizados por las organizaciones.

Se presentará a los directivos el tema objeto de estudio y su alcance. Se expondrán las pautas pertinentes que facilitarán los lineamientos para llevar a cabo este plan de acción.



# I. Situación problemática



En el presente Trabajo Final de Grado se pudo determinar que el principal problema es la “Falta de planificación acorde a las tareas y necesidades de la empresa por parte de los directivos”.

La problemática radica que al ser una empresa familiar, se observa que la toma de decisiones de los directivos no se realiza de forma estratégica. A pesar de esto, la actividad genera rentabilidad y el establecimiento tiene buen nivel de ocupación.

### **Justificación**

Se llevará a cabo en una empresa familiar dedicada a la confección y comercialización de uniformes de trabajo y escolares, que desarrolla sus actividades en la ciudad de Córdoba.

Para tratar de subsanar lo antedicho, la industria textil está tratando de encontrar e implementar nuevas herramientas de gestión con el fin de lograr una mejora en la empresa.

Por ello, la finalidad del trabajo, es implementar una herramienta, en este caso una Planeación estratégica, que permita revertir la situación problemática por la que atraviesa la empresa.



## Objetivos

### I. Objetivo General

- Proporcionar una herramienta teórica y práctica a los directivos para llevar a cabo lo planificado.

### II. Objetivos específicos

- Sugerir una planificación estratégica de acuerdo a la estructura de la empresa, la cual implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

Para llevarla a cabo es necesario tener en cuenta la división de la organización de forma adecuada en subunidades, asignando autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y lograr la integración entre subunidades. La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

- Establecer un proceso de Planeación Estratégica, teniendo bien en claro qué es y en qué consiste. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida en una realidad entendida. Para llevarla a cabo y obtener los resultados esperados, se deben cumplir ciertos pasos fundamentales, los cuales son: La Formulación de la estrategia, la cual consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse. Luego, continúa la



Implementación de la estrategia: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Y por último, la Evaluación de la estrategia, ya que una vez implementada, los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando determinada estrategia. Ésta se aplica para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

- Concientizar al capital humano de toda la empresa sobre el beneficio de la participación del desarrollo del instrumento. Proponemos la colaboración del capital humano de todas las áreas para facilitar la implementación de los procesos. Para lograr una verdadera participación es necesario revisar el concepto de cultura organizacional, la cual es definida como una serie de patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren al interior de una organización y representa su parte emocional e intangible. Genera entre los miembros de la organización un sentimiento de identidad y permanencia que permite el trabajo en conjunto al darles a conocer cuáles son los códigos de conductas válidas y cuáles no.

De acuerdo a cómo el colaborador se sienta dentro de la organización y encuentre aceptación dentro de la misma, se verá reflejado en su comportamiento y compromiso con las metas de la institución. El estudio de la cultura es fundamental para el entendimiento de las organizaciones con la finalidad de crear sistemas administrativos integrales en donde se puedan definir estrategias de desarrollo acordes a la realidad cultural.

- Diseñar un plan de acción que permita sistematizar y aplicar lo que se planifica. La planeación estratégica de los sistemas de información es un enfoque sistemático y disciplinado para determinar los métodos más efectivos y eficientes para satisfacer las necesidades de información.

El proceso debe considerar la gestión del ciclo de vida del sistema, las políticas de la organización y presupuesto como factores integrales e importantes, e incluye a todos los participantes de la organización a través del proceso. Los sistemas de información



son herramientas importantes para lograr efectivamente los objetivos organizacionales. La información siempre disponible, completa y precisa es esencial para hacer decisiones fundamentadas y a tiempo. Un sistema de información debe incluir un proceso de obtención, evaluación y análisis de datos ya que se comprometen recursos financieros y humanos para lograr un adecuado desarrollo de un sistema de información. Sugerimos en esta etapa la colaboración de los mandos medios para la elaboración del mismo.

- Confeccionar un presupuesto en donde se pueda reflejar y autorizar el costo de llevar a cabo una planificación estratégica. La presupuestación como parte del proceso de planificación empresarial, es la forma que adopta la planificación anual de la empresa, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias a más largo plazo. Permite cuantificar los objetivos y metas de la actividad productiva, económica y financiera de la empresa, para el año planificado; lo cual resulta de mucha utilidad para la dirección y administración de la actividad empresarial, que contribuye al control y la toma de acciones para las correcciones en caso de desviaciones con respecto a los planificado.
- Definir criterios de evaluación e implementación del instrumento. Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuándo no está funcionando bien determinada estrategia; para esto es necesario realizar un monitoreo de su ejecución. Es por esto que se lleva a cabo la implementación y formulación de estrategias, la misma sirve para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Se deben responder dos preguntas del control estratégico:
  1. ¿Se está efectuando la estrategia tal como fue planeada?
  2. ¿Están logrando los resultados deseados?

Planteamos el diseño de pautas que permitan evaluar los resultados de la implementación del instrumento y su periódica actualización para asegurar su efectividad a lo largo del tiempo.

**Población de estudio**

ÁREA	Nº DE EMPLEADOS
<b>GERENCIA</b>	
Gerente General	1
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
Responsable	1
Caja	1
Asistente de Contabilidad	2
Administrador de Sueldos	1
Encargado de Estadísticas	1
Asistente de Dirección y Compras	1
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>
<b>RRHH</b>	1
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>
<b>VENTAS</b>	
Responsable	1
Ventas por mayor	4
Ventas por menor	10
Diseñador grafico	1
Pasante de Márketing	1
PPP Vendedoras	6
<b>Subtotal</b>	<b>23</b>
<b>LOGÍSTICA</b>	
Armado y Separado de Pedidos	1
Reposición de Sucursales	1
Facturación	1
Ingreso de Mercadería a los Talleres	1
Despacho de Mercadería	1
Cadetes	2
Repositores	3
<b>Subtotal</b>	<b>10</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	
Responsable	1
Tizado	2
Responsable de Diseño	1
Diseñadora	1
Responsable de Corte	1
Corte	3
Responsable de Taller Interno	1
Costureras	20
Responsable de Control de	1



Calidad	
Responsable de Taller Externo	1
Auxiliar de Taller Externo	2
Planchadoras	3
Administración	1
Repartidor	1
<b>Subtotal</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>

Fuente: Elaboración propia



## II. Método de Recolección de Datos

Para poder realizar la recolección de datos, se utilizaron las siguientes herramientas:



- **Entrevistas a gerentes y mandos medios (anexo Pág.108):** las entrevistas fueron semi estructuradas, y se realizó a:
  - Gerente de Administración
  - Responsable de Recursos Humanos
- **Encuestas a los colaboradores (anexo Pág.110):** se aplicó a todo el capital humano de forma anónima para darle tranquilidad de que no se identificaban las opiniones con la identidad de las personas. Se decidió estar presente por si surgía alguna duda mientras completaban la encuesta.
- **Observación directa en los puestos de trabajo:** Las observaciones se realizaron durante cuatro días consecutivos, en las distintas áreas y se organizaron de la siguiente manera:
  - *Área de Administración (seis horas):*
    - 1º día: 8:30 a 9:30 y de 15:00 a 16:00hs
    - 2º día: 9:30 a 10:30 y de 16:00 a 17:00hs
    - 3º día: 10:30 a 11:30 y de 17:00 a 18:00hs
  - *Área de Ventas (seis horas):*
    - 1º día: 9:30 a 10:30 y de 16:00 a 17:00hs
    - 2º día: 10:30 a 11:30 y de 17:00 a 18:00hs
    - 3º día: 8:30 a 9:30 y de 15:00 a 16:00hs
  - *Área de Logística (seis horas):*
    - 1º día: 9:30 a 10:30 y de 16:00 a 17:00hs
    - 2º día: 10:30 a 11:30 y de 17:00 a 18:00hs
    - 3º día: 8:30 a 9:30 y de 15:00 a 16:00hs
  - *Área de Producción (seis horas):*
    - 1º día: 10:30 a 11:30 y de 17:00 a 18:00hs
    - 2º día: 8:30 a 9:30 y de 15:00 a 16:00hs
    - 3º día: 9:30 a 10:30 y de 16:00 a 17:00hs



# III. Marco Teórico



## A. Estrategia

La Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág.10).

Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos (A. Chandler).

Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno (H. Ansoff).

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).<sup>1</sup>

### a) Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son las que definen el futuro de las empresas y las organizaciones.

Típicamente estas decisiones requieren comprometer cantidades considerables de recursos y los resultados a obtener son inciertos y se conocerán años después de que se tomó la decisión.

En muchos casos, la empresa está abordando por primera vez una decisión de un tipo particular, las decisiones estratégicas son acerca del futuro no inmediato y esos futuros de mediano y largo plazo tienen la mala costumbre de ser muy diferentes al pasado.

Las decisiones estratégicas requieren una evaluación que incluya las particularidades, tal vez irrepetibles, de la situación que se enfrenta, y ser analizadas con una metodología sólida que permita invertir con confianza recursos valiosos maximizando la probabilidad de obtener resultados todavía más valiosos. La consultoría en

---

<sup>1</sup> Zamora Pizarro, L.,(2007), Estrategia es poner en el mismo punto de mira, ojos, cabeza y corazón, Gestión del Cambio Empresarial,

<http://recursoshumanosperu.blogspot.com.ar/2007/10/la-estrategia-en-recursos-humanos.html>

decisiones puede proveer el conocimiento y experiencia que le dé solidez a sus decisiones estratégicas.<sup>2</sup>

Las decisiones estratégicas son normalmente responsabilidad de la alta dirección, y se suelen tomar después de haberse estudiado concienzudamente. Por el contrario, decisiones operativas son las que se toman de modo habitual en la compañía, son más rutinarias, son responsabilidad de los mandos intermedios, y rara vez una decisión operativa compromete el futuro de la compañía.

Son por estas razones por las que la dirección general presta más atención a las decisiones estratégicas que a las operativas. Sin embargo, si bien es cierto que cada decisión operativa aisladamente no es de gran importancia, es el conjunto de todas estas decisiones las que muchas veces tiene un impacto mayor que otras decisiones importantes. Una compañía debe preocuparse tanto de definir su estrategia como de ponerla en práctica a través de múltiples pequeñas decisiones. Por lo que la dirección general debe preocuparse de los dos tipos de decisiones.

Conocer la operativa diaria de su compañía es síntoma de calidad directiva. Le permite a un directivo saber las dificultades con las que se encuentra su gente en el día a día. Transmite la seguridad entre su gente de que cuando la dirección toma decisiones tiene en cuenta las posibles dificultades para poder implantarlas. Por el contrario, el directivo que desconoce el día a día operativo de su empresa, no se entera de lo que está pasando, no transmite confianza en su gente y es muy ineficaz.<sup>3</sup>

Las decisiones consisten en:

- La dirección a largo plazo de la organización.
- El alcance de las actividades de la organización.
- La consecución de una ventaja respecto a los competidores.
- Abordar los cambios del entorno empresarial.
- Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica).
- Los valores y expectativas de las partes interesadas.

---

<sup>2</sup> Ley Borrás, R. Consultoría en Decisiones, <http://decidir.org/serv01.html>

<sup>3</sup> Ariño, Miguel Angel,(2010), Toma de Decisiones, <https://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas>

Por tanto, es probable que:

- Tengan una naturaleza compleja.
- Se tomen en situaciones de incertidumbre.
- Afecten a las decisiones operativas.
- Requieran un planteamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización).
- Impliquen cambios considerables (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág.10).

## **Decisiones estratégicas**

Según Mintzberg, Quin y Voyer, son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que los recursos deberán asignarse (Mintzberg, Quinn, & Voger, 1997, pág. 9).

## **B. Niveles de estrategia**

Existen estrategias a diversos niveles de la organización. Es posible diferenciar tres niveles distintos de estrategia. El primero, la estrategia corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 11).

La estrategia corporativa o de empresa trata de considerar la empresa en relación con su entorno.



La estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas.

La estrategia corporativa o de empresas se caracteriza por lo siguiente:

- Plantea en qué actividades desea participar y cuál es la combinación más adecuada.
- Es el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada.
- Se refiere a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que utiliza para dirigir sus negocios diversificados.
- En este nivel de estrategia adquiere más importancia relativa el primer componente del concepto de estrategia (campo de actividad).
- El cuarto componente de la estrategia (efecto sinérgico) se entiende entonces, como la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración y la complementariedad de las distintas actividades de la cartera de negocios.<sup>4</sup>

“El segundo nivel, se puede concebir en términos de estrategia de negocio, y trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 12).

La estrategia de negocio o divisional se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio o unidad estratégica de negocio.

La estrategia de negocio o divisional se caracteriza por lo siguiente:

- Muchas empresas diversificadas adoptan esta estructura de organización divisional.
- Se intenta determinar cómo desarrollar lo mejor posible la(s) actividad(es) correspondientes a la UEN (Unidad Estratégica de Negocio).
- Se trata de construir una posición competitiva mejor, para lo que hay que desarrollar las potencialidades internas.

---

<sup>4</sup> Niveles de la estrategia: Definición y Competencias, <http://www.aulamarketing.net/niveles-de-la-estrategia-definicion-y-competencias>



- El problema afecta a los componentes segundo (capacidades distintivas) y tercero (ventajas competitivas) de la estrategia.
- En el cuarto componente de la estrategia (efecto sinérgico), el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las diferentes áreas funcionales dentro de cada actividad<sup>5</sup>

El tercer nivel de la estrategia, se encuentra en el extremo operativo de una organización. Aquí es donde se encuentran las estrategias operativas, que se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág.12).

En la estrategia funcional la cuestión es cómo usar y aplicar los recursos y las habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o UEN (Unidad Estratégica de Negocio).

La estrategia funcional se caracteriza por lo siguiente:

- El objetivo es conseguir que estos recursos sean lo más productivos posibles.
- Los componentes de la estrategia clave en este nivel son el segundo (capacidades distintivas) y el cuarto (efecto sinérgico). El efecto sinérgico se deriva de la coordinación e integración correctas de las diferentes políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional.
- Las estrategias funcionales deben contribuir para que se alcancen los objetivos de la empresa.
- Además, son esenciales para que las estrategias de niveles superiores tengan el máximo impacto.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Niveles de la Estrategia: Definición y Competencias, <http://www.aulamarketing.net/niveles-de-la-estrategia-definicion-y-competencias>

<sup>6</sup> Niveles de la Estrategia: Definición y Competencias, <http://www.aulamarketing.net/niveles-de-la-estrategia-definicion-y-competencias>

### C. Estrategia funcional

Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

Se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización, permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

La situación es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, en cada actividad o cada unidad estratégica, con el objetivo de maximizar la productividad de dichos recursos.<sup>7</sup>

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales. Cada una de las áreas funcionales cuenta con distintas responsabilidades y, por tanto prioridades diferentes.

#### a. Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes, en toda empresa ambas coexisten y son necesarias.

La combinación eficaz de las ventajas de las estrategias deliberadas con las emergentes exige que los directores combinen igualmente los aspectos positivos de una planificación formal (para conseguir una fuerte guía y direccionalidad en el

---

<sup>7</sup> Estrategias funcionales,(2010), <http://cursoadministracion1.blogspot.com.ar/2010/12/estrategias-funcionales.html>

establecimiento de prioridades) con la desordenada realidad de empleados dispersos que, a través de sus actividades no planeadas, formulan estrategias emergentes en la empresa.<sup>8</sup>

Es el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus RRHH para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Hay dos tipos de estrategias:

- **Defensiva:** para que se dé, la empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientado a reducir costos. Son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado con áreas de actuación o negocio reducidas y un ambiente estable.

La gestión característica es: Orientación interna (buscan al personal mediante promoción) hacia el corto plazo, cuentan con un personal experto pero limitado, se busca la eficiencia, la orientación hacia la tarea y ajuste con el puesto.

Ante todo se busca reducir costos mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

- **Exploradora:** se da en empresas con entorno variable e incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías.<sup>9</sup>

#### D. Dirección estratégica

“La dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia, movilizandolos recursos de la empresa y abordando la creciente complejidad de las empresas y del entorno”.<sup>10</sup>

El alcance de la dirección estratégica es mayor que el de una determinada área de la dirección de operaciones. Se ocupa de la complejidad que surge de situaciones

---

<sup>8</sup> Zamora Pizarro, (2007), La Estrategia en Recursos Humanos, <http://recursoshumanosperu.blogspot.com.ar/2007/10/la-estrategia-en-recursos-humanos.html>

<sup>9</sup> Escat, M. Estrategias de Recursos Humanos, (2007), <http://www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.html>

<sup>10</sup> La Dirección Estratégica: conceptos y funciones, <http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones>



ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

La posición estratégica trata de identificar el efecto sobre la estrategia que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas.

Las elecciones estratégicas implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el corporativo y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que ésta debe moverse, como de los métodos de desarrollo.

La estrategia puesta en acción se ocupa de garantizar que las estrategias estén funcionando en la práctica.<sup>11</sup>

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

### **Características de la Dirección Estratégica**

1. La incertidumbre sobre el entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes,
2. La complejidad derivada de las distintas formas de ver el entorno, la interrelación del entorno con la empresa,
3. Los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los que se ven afectados por ellas.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Ricardo Enríquez Caro, Dirección Estratégica, (2013), <http://www.administracionmoderna.com/2013/04/la-direccion-estrategica.html>

<sup>12</sup> La Dirección Estratégica: conceptos y funciones, <http://www.aulamarketing.net/la-direccion-estrategica-definicion-y-funciones>

La Dirección estratégica debe adoptar un enfoque global que integra todos los aspectos, externos e internos, técnico-económico y sociopolítico-culturales, de la Estrategia. Además como enfoque management que es, la Dirección Estratégica debe permitir esta integración de los distintos aspectos y distintas variables a considerar, tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia empresarial.

La Dirección Estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos. Así pues, el paso de lo estratégico a lo operativo es también competencia de la Dirección Estratégica, así como el mantener la correspondencia y armonía entre ambos.

En el mundo moderno la dirección empresarial es de suma importancia para el control adecuado de la empresa, por la facilidad que brinda de integrar los distintos elementos y el vínculo directo con el entorno, el cual se ha vuelto cada vez más complejo, y más dinámico, por lo cual ha sido necesario el cambio en la política de dirección, para así posibilitar la rápida adaptación de la empresa.<sup>13</sup>

## E. Posición estratégica

Trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencias de las partes interesadas:

- El entorno: la organización existe en el marco de un complejo mundo político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal. Este entorno cambia y es más complejo para algunas organizaciones que para otras. La forma en que todo ello afectará a la organización puede incluir una comprensión de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales de las variables del mismo.
- La capacidad estratégica de una organización: compuesta por los recursos y las competencias. Una forma de reflexionar sobre la capacidad estratégica de una organización consiste en analizar sus fortalezas y debilidades. El objetivo es hacerse

---

<sup>13</sup> Dirección Estratégica, <http://www.ecured.cu>

una idea de las influencias (y restricciones) internas de las elecciones estratégicas para el futuro.

- Expectativas e influencias de las partes interesadas: La estrategia también está relacionada con lo que las personas esperan lograr de una organización y, por tanto, la influencia que pueden tener sobre los propósitos de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág.17 y 18).

Hay cuatro grandes tipo de expectativas, y cada una afecta a los propósitos de la organización en cierta medida:

- ✓ Las expectativas más fundamentales están relacionadas a quién debería servir la Organización y cómo deberían definirse la dirección y los propósitos de la organización. Éste es el ámbito del gobierno corporativo y del marco institucional en el que se mueve la organización.
- ✓ A quién sirve, de hecho, la organización, no siempre coincide con a quién debería servir. Esto se debe a que es probable que las expectativas de los individuos y grupos poderosos tengan una mayor influencia sobre los propósitos de la organización que de los jugadores más débiles.
- ✓ También hay expectativas sobre qué propósitos debería tener la organización. Se trata de una cuestión ética relacionada con las expectativas de la sociedad en su conjunto. Desde un punto de vista más general, estas cuestiones hacen referencia al gobierno no corporativo, sobre todo en lo que respecta a la responsabilidad de las organizaciones. Desde un punto de vista más particular, la agenda ética también tiene que ver con las expectativas sobre la responsabilidad social corporativa hacia las distintas partes interesadas. También tiene que ver con el comportamiento de los individuos en las organizaciones.
- ✓ Cuáles son los propósitos que, de hecho, reciben prioridad sobre los demás depende de una serie de factores en el contexto cultural en el que se encuentra la organización. Esto se debe a que las expectativas también se ven influenciadas por la historia y experiencia que se arraigan en la cultura (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 164 y 165).

La Planeación Estratégica de Mercado, está principalmente relacionada con la asignación de recursos que son escasos y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad. Es un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello.

Además, esta planeación toma como punto de partida la Misión de la Empresa y su Definición de Negocio, los cuales establecen para ella un Campo de Acción, determinado en base a productos y servicios (tecnología), mercados atendidos (clientes) y necesidades satisfechas (beneficios). Una vez establecido este punto de partida, debe hacerse un Análisis de la Situación de la empresa y del medio ambiente competitivo que la rodea, con objeto de identificar factores estratégicos que tengan un impacto relevante y significativo sobre su operación, ahora o en el futuro.

Los factores externos a la empresa pueden ser del Medio Ambiente (económico, demográfico, social), la Industria en la que participa la empresa (tamaño, estructura, tecnología, productos y servicios, actividades de comercialización) y sus Competidores (participación, productos y servicios, distribución, promoción y ventas).

Estos factores externos son incontrolables por la empresa y se les considera como Oportunidades cuando la afectan positivamente, y como Limitaciones cuando la afectan negativamente.<sup>14</sup>

Los factores internos, controlables por la empresa, se consideran como sus Fuerzas cuando significan recursos que se tienen para aprovechar las oportunidades y disminuir las limitaciones. Y como Debilidades cuando representan puntos vulnerables que tienen el efecto contrario: le impiden aprovechar oportunidades y la hacen más sensible al impacto de las limitaciones.

La finalidad de esta etapa de análisis, es disponer de información relevante para usos estratégicos más que estadísticos, por lo que, más que la cantidad de información a presentar, son importantes su calidad y su significado.

Realizado este análisis, se hace una selección de aquellos factores que sobresalen por su relevancia y significación para la operación de la empresa, independientemente de que sean Oportunidades, Limitaciones, Fuerzas o Debilidades, pero jerarquizados de acuerdo a su importancia.

---

<sup>14</sup> Domínguez, J. Planeación estratégica de mercado, (2005), <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-mercado>

Este listado de Factores Críticos (F O L D), se vuelve entonces instrumental para la formulación del Plan Estratégico y de ellos se desprenden los objetivos, estrategias y actividades para la empresa.

Hay dos formas en que el análisis estratégico puede ser utilizado para la formulación de un plan y el establecimiento de cursos de acción específicos a seguir, ahora y en el futuro.

La primera de ellas consiste en tomar, en forma directa, cada uno de los Factores Críticos por separado y, partiendo de su implicación, definir acciones tendientes a aprovechar Oportunidades, contrarrestar Limitaciones, capitalizar Fuerzas o minimizar/eliminar Debilidades.

Este procedimiento para formular objetivos, estrategias y planes de acción es muy útil en el corto plazo y de hecho puede hacerse por separado para cada producto o servicio de la empresa, cada región geográfica, etc.<sup>15</sup>

Sin embargo, no considera que la empresa, vista como un todo, tiene recursos limitados y debe decidir cómo asignarlos entre múltiples cursos de acción.<sup>16</sup>

Una segunda forma en que puede utilizarse la información del análisis estratégico se refiere a considerar al negocio como un conjunto de elementos, y así, determinar qué es lo que se desea hacer con ese conjunto en términos de asignación de recursos.

Por ejemplo, si se tienen cuatro líneas de producto, cada una de las cuales genera una proporción distinta de las utilidades totales, es importante analizar.

¿Qué tan atractivo es el mercado para cada una de ellas? ¿Qué tan hábil es la empresa para hacer llegar cada una de ellas al mercado? Dependiendo de la respuesta a estas dos preguntas, el responsable de la empresa debe decidir cuánta atención y cuántos recursos dedicarles a cada línea para lograr los objetivos de la empresa como un todo.

La Atractividad del mercado para cada línea se deriva de las Oportunidades y Limitaciones analizadas previamente y la Habilidad de la empresa para llevarlas a él reside en sus propias Fuerzas y Debilidades.

Este segundo procedimiento es más útil en la formulación de un plan a largo plazo: ayuda a definir más claramente cuál es la posición que la empresa desea tener en el

---

<sup>15</sup> Domínguez, J. Planeación estratégica de mercado, (2005), <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-mercado>

<sup>16</sup> Domínguez, J. Planeación estratégica de mercado, (2005), <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-mercado>

futuro, cómo alcanzar esa posición a través de una orientación estratégica y cómo es que cada elemento del conjunto contribuirá a lograrlo.<sup>17</sup>

La Posición Estratégica define la orientación básica que se le desea dar a la empresa, estableciendo una diferencia competitiva que le permita alcanzar una posición deseada dentro de su mercado en el largo plazo.

Esta posición deseada en el largo plazo implica un reto para la empresa, factible de alcanzar y que refleje la visión que el ejecutivo responsable tenga de ella. Es decir, las características que él considera necesarias para sobresalir de sus competidores.

La orientación estratégica de la empresa debe incluir uno o varios compromisos en los que se base su éxito, estableciendo una diferencia competitiva: darle a los clientes mejores y distintas razones para comprarle a la empresa y no a sus competidores. Debe reflejar más los recursos que la empresa tiene actualmente, que los recursos que se piensen obtener en el futuro y debe estar tan claramente definida como para normar el comportamiento de la empresa al nivel de decisiones operativas de Mercadotecnia: producto, precio, distribución y promoción.<sup>18</sup>

## F. Planificación estratégica

Algunas definiciones formales:

1. "Planear es pensar en el futuro, o simplemente tomar el futuro en cuentas" (*Bolan 1974*), o también "planeamiento, en una palabra es management". (*Dror 1971*).
2. "Planeamiento es controlar el futuro, no pensar acerca de él sino actuar en él" (*Weik 1979*).
3. Planeamiento es la toma de decisiones; "elecciones fundamentales" (*Goetz 1949*); "la determinación consciente de cursos de acción diseñados para alcanzar propósitos. Planeamiento es, entonces, decidir" (*Koontz 1958*).
4. Planear es integrar la toma de decisiones; "planeamiento es una estructura integrada de decisiones" (*Schwendiman 1973*).

En palabras de *Anckoff (1970)*: "El planeamiento se requiere cuando el estado futuro que deseamos involucra un conjunto de decisiones interdependientes, esto

<sup>17</sup> Domínguez, J. Planeación estratégica de mercado, (2005), <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-mercado>

<sup>18</sup> Domínguez, J. Planeación estratégica de mercado, (2005), <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-mercado>

es, un sistema de decisiones. La principal complejidad del planeamiento deriva de la interrelación entre las decisiones, más que de las decisiones en sí mismas”.

5. Planteamiento es un procedimiento formalizado para producir un resultado articulado, en la forma de un sistema integrado de decisiones; (Bryson 1988) se refirió al planeamiento estratégico como “esfuerzo disciplinado”, en suma, “simplemente un conjunto de conceptos, procedimientos y tesis”.<sup>19</sup>

El planteamiento se caracteriza por la descomposición natural del análisis, reduciendo estados y procesos a sus partes componentes. El proceso es formalmente reduccionista por naturaleza. El análisis producirá la síntesis: descomponiendo el proceso estratégico en una serie de pasos articulados, cada uno de ellos seguido por otro en una secuencia especificada, producirá estrategias integradas (Mintzberg, Quinn, & Voger, 1997, pág. 60).

### Componentes del planeamiento

Los componentes claves de la formalización son la racionalidad, la descomposición y la articulación. El producto del planeamiento, el plan en sí mismo, después de ser cuidadosamente descompuesto en estrategias y subestrategias, programas, presupuestos, y objetivos, deberá ser etiquetado clara y explícitamente, con palabras y números, preferiblemente, sobre hojas de papel.

Porqué planear:

1. Las organizaciones deben planear para coordinar sus actividades, “coordinación”, “integración” y “compresividad” son palabras muy usadas en el vocabulario del planeamiento. Cuando diferentes actividades de una organización no pueden alcanzar sus objetivos el problema usualmente se atribuye a la falta de (efectivo) planeamiento. Aquí está lo que se llama el viejo supuesto maquinal.
2. Las organizaciones deben planear para asegurarse de que el futuro sea tomado en cuenta.

El futuro puede ser tenido en cuenta en tres formas básicas:

---

<sup>19</sup> Grau, Jorge E., Modulo1:Planificacion, prospectiva y gestión de proyectos educativos, (2012), <http://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/MOD%20PROSPE%201%20-%20Introducci%C3%B3n%20-%202012.pdf>



- a) Preparándose para lo inevitable.
  - b) Preparándose para lo no deseable.
  - c) Controlando lo controlable.
3. Las organizaciones deben planear para ser “racionales”.
- La primera razón para impulsar el planeamiento se fundamenta en que es simplemente una forma superior de management; la toma de decisiones formalizadas es mejor que la toma de decisiones no formalizadas.
- “El pensamiento estratégico raramente ocurre espontáneamente” establece Michael Porter, “sin una guía, pocos gerentes conocen lo que constituye el pensamiento estratégico”.
- Wildavsky (1973) escribió: “el planeamiento no se defiende realmente por lo que es sino por lo que simboliza. El planteamiento, identificado con la razón, está concebido para ser la forma en la que la inteligencia se aplica a los problemas sociales. Los esfuerzos de los planeadores son presumiblemente mejores que los de las otras personas porque ellos resultan en propósitos políticos que son sistemáticos, eficientes, coordinados, consistentes y racionales.
4. Las organizaciones deben planear para controlar. El uso del planeamiento para el control es también frecuente en la literatura. El planeamiento se utiliza para controlar el trabajo de otros, el futuro de la organización y, como consecuencia, el ambiente fuera de la organización (Mintzberg, Quinn, & Voger, 1997, pág.60).

“La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos” (Mintzberg, Quinn, Voger, 1997, pág.60).

### **Etapas de la Planeación Estratégica**

- a) Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a



largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

- b) Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.
- c) Evaluación de Estrategias: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambios.<sup>20</sup>

## **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.

---

<sup>20</sup> Carreto, J., Planeación Estratégica, (2007-2008), <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html>

- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.<sup>21</sup>

Figura 1: El Camino de la Estrategia: El Plan Estratégico

## El Plan Estratégico



Fuente 1: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/blog-post.html>

El plan es un curso predeterminado de acción. Suelen utilizarse diversas técnicas de pronóstico para anticipar el probable ambiente económico, tecnológico, competitivo, de demanda, etc.

A medida que crece la inestabilidad y la complejidad, crece también la dificultad para planificar. La planificación es la preparación de la organización para enfrentar la incertidumbre futura, detectar señales ambientales y desarrollar respuestas a las mismas. La planificación convierte la intención en acción, vincula el proceso de toma de

<sup>21</sup> Carreto, J., Planeación Estratégica,(2007-2008), <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar>



decisiones con sus valores y su finalidad, se obliga la organización a fijar metas y objetivos.

Podemos identificar cuatro características de la organización moderna que refuerzan la necesidad de planificar:

- El lapso entre decisiones presentes y resultados futuros. El contar con un plan y comprometerse con objetivos a largo plazo, ayuda a ordenar las acciones, a reducir la incertidumbre.
- Mayor complejidad en las organizaciones y del ambiente.
- Competencia global creciente: los mercados se han ampliado aumentando las oportunidades, pero también las amenazas.
- Impacto sobre las otras funciones propias de la gestión. La falta de planificación puede dejar espacio para actuar en direcciones contrapuestas y con falta de perspectiva.

La planificación estratégica significa a la empresa, ordenar y organizar los recursos de forma tal de obtener los mejores resultados posibles de la asignación. En ese proceso de planeamiento se realiza:

- ✓ Una definición de los fines de la empresa,
- ✓ Los objetivos de la misma,
- ✓ Un análisis de los recursos de la empresa y su posición en el mercado,
- ✓ Análisis del entorno actual y futuro dentro del cual se desenvolverá su actividad,
- ✓ Definición de estrategias alternativas y previsión de los resultados derivados de la adopción de cada una de ella,
- ✓ Confección de un plan escrito de carácter general,
- ✓ Elaboración de planes parciales por subsistemas y su articulación.<sup>22</sup>

## G. Tipos de cambios

Existe un peligro cuando se piensa que sólo hay una forma, o sólo hay una buena forma, de cambiar la estrategia de la organización. Lo normal es que el desarrollo de la estrategia se produzca de forma incremental. Parte de la estrategia anterior; es un

---

<sup>22</sup> Amador Posadas, Fátima Jackeline, (2004) Licenciatura en Administración de Empresas Tegucigalpa, Honduras, atlantic international university, North Miami, Florida,  
<http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

desarrollo adaptativo con tan sólo cambios ocasionales que implican una transformación radical.

Se puede afirmar que es bueno que la naturaleza del cambio de una organización sea incremental. Así, puede partir de las habilidades, rutinas y creencias de los miembros de la organización, de forma que el cambio es eficiente y probablemente logrará su compromiso.

En cuanto al alcance del proceso de cambio se trata de saber si se puede producir dentro del paradigma actual. Se puede considerar como un realineamiento de la estrategia más que como un cambio fundamental de la dirección estratégica. Éste sería más bien el caso del cambio radical. La combinación de estas dos dimensiones muestra que hay cuatro tipos de cambio:

- La adaptación es el cambio que se puede acomodar dentro del paradigma actual y se produce de forma incremental. Es la forma de cambio más frecuente en las organizaciones.
- La reconstrucción es el tipo de cambio que puede ser muy rápido y puede generar importantes alteraciones en una organización, pero no cambia el paradigma de forma fundamental. Podría tratarse de una situación de reestructuración donde son necesarios importantes cambios estructurales, o de un importante programa de reducción de costos para resolver el declive del rendimiento financiero, o el cambio de las condiciones de mercado.
- La evolución es un cambio de la estrategia que requiere un cambio del paradigma, pero a lo largo del tiempo. Es posible que los directivos anticipen la necesidad de un cambio radical. Otra forma de explicar la evolución es pensando en las organizaciones como sistemas que aprenden, que ajustan continuamente sus estrategias a medida que cambia su entorno. Esto ha dado lugar al concepto de la organización que aprende.
- La revolución es un cambio que exige un rápido e importante cambio estratégico y del paradigma. Puede producirse en situaciones en que la estrategia ha estado tan limitada por el paradigma existente y las formas habituales de hacer las cosas en la organización que, incluso cuando las presiones competitivas o del entorno exigen un cambio fundamental, la organización no ha sido capaz de reaccionar. Este fenómeno puede haberse producido durante muchos años dando lugar a una situación en que

la presión a favor del cambio es extrema (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 504 y 505).

### **a. Palancas para gestionar el cambio**

Muchas de estas palancas se corresponden con los elementos de la red cultural. La implicación es que las fuerzas que actúan para incorporar y proteger la forma actual de hacer las cosas y el paradigma actual también pueden constituir palancas para cambiar la forma de hacer las cosas:

- Reestructuración: gestión de una rápida reconstrucción de la estrategia. Aunque muchos programas de cambio requieren cambios culturales y tienen que ser cambios radicales, hay situaciones en que el énfasis debe ponerse en una rápida reconstrucción ya que, de lo contrario, tendría que cerrarse el negocio, se entraría en un declive terminal o la organización sería objeto de una adquisición. Este tipo de cambio suele denominar estrategia de reestructuración, por lo que se pone el énfasis en la rapidez del cambio y en una rápida reducción de costos y/o generación de ingresos. Algunos de los principales elementos de las estrategias de reestructuración son los siguientes:
  - ✓ Estabilización en una situación de crisis. El objetivo consiste en recuperar el control en una posición de deterioro. Es probable que se preste atención a corto plazo a la reducción de costos y/o al aumento de los ingresos.
  - ✓ Cambios directivos. Suele ser necesario hacer cambios en la dirección, sobre todo en los niveles superiores.
  - ✓ Obtención del apoyo de las partes interesadas. Es probable que a medida que se va produciendo el declive, se ofrezca información de peor calidad a las partes interesadas clave. En una situación de reestructuración es esencial que las partes interesadas clave, reciban una clara información de la situación actual y de las mejoras que se van a realizar.
  - ✓ Clarificación de los mercados objetivos. El éxito de cualquier reestructuración depende de forma fundamental de que se tenga claro cuáles son los mercados o segmentos del mercado objetivo que tienen más probabilidades de generar liquidez, y de que aumenten los beneficios de forma que se puedan centrar las actividades generadoras de ingresos en esos segmentos clave del mercado.



- ✓ Nueva orientación. La clarificación del mercado objetivo también ofrecerá probablemente la oportunidad de deshacerse de productos y servicios que no están destinados a esos mercados, que absorben tiempo directivo a cambio de un rendimiento reducido, o que no logran una contribución financiera suficiente. También pueden producirse oportunidades de contratar en el exterior actividades periféricas.
  - ✓ Reestructuración financiera. Es posible que haya que cambiar la estructura financiera de la organización. Esto suele afectar a la estructura actual del capital, a la obtención de financiación adicional o a la renegociación con los acreedores, especialmente con los bancos.
  - ✓ Asignación de prioridades a las áreas críticas de mejora. Todo lo anterior exige que se tenga la capacidad de asignar prioridades a aquellas cuestiones que permiten mejoras rápidas y significativas.
- 
- Puesta en duda de lo que se da por sentado. Uno de los principales retos para lograr el cambio estratégico puede ser la necesidad de cambiar una mentalidad muy establecida o los supuestos que se dan por sentado: el Paradigma. Hay distintas opiniones de cómo se puede conseguir. Están los que creen que basta con suficientes pruebas, tal vez en forma de un detenido análisis estratégico, para poner en duda y, por tanto, cambiar el paradigma. Sin embargo, la evidencia empírica afirma que los supuestos que llevan mucho tiempo establecidos son muy resistentes al cambio. La gente encontrará la manera de poner en duda ese análisis, de volver a configurarlo y a interpretarlo para ajustarlo al paradigma existente. Puede ser necesario ser muy persistente para superar esta inercia.
  - Cambios en la rutina de la organización. Es posible que una organización sea especialmente buena en realizar sus actividades de determinada manera consiguiendo así una auténtica ventaja competitiva. Sin embargo, las rutinas bien establecidas también pueden constituir importantes bloqueos al cambio. Pueden convertirse en rigideces nucleares. Los directivos pueden cometer el error de suponer de que porque han identificado una estrategia que exige cambios operativos de las prácticas de trabajo y han explicado cuáles son esos cambios, se producirán forzosamente. Pueden descubrir que la razón por la que retrasan los cambios, o por

la que no se producen, tienen que ver con la persistente influencia de rutinas que existen desde hace mucho tiempo en la organización.

- Procesos simbólicos. Las palancas del cambio no siempre tienen una naturaleza abierta y formal: pueden también tener una naturaleza simbólica. Los símbolos son objetos, acontecimientos, actos o individuos que expresan más que su contenido intrínseco. Pueden ser cotidianos que tienen no obstante un significado especial en el contexto de determinada situación o determinada organización. Se dice que el cambio de los símbolos puede ayudar a reconfigurar las creencias y las expectativas, porque se hace patente el significado del cambio en las experiencias cotidianas de la gente en sus organizaciones.
- Poder y procesos políticos. Para poder cambiar es necesario tener el poderoso apoyo de un individuo o de un grupo que combine tanto poder como interés. Para lograrlo, es posible que sea necesario una reconfiguración de las estructuras de poder, sobre todo si es necesario hacer un cambio radical.

La manipulación de los recursos de la organización, la relación con los grupos y élites de partes interesadas poderosas, la actividad respecto a los subsistemas de la organización y, de nuevo, la actividad simbólica pueden utilizarse para: crear una base de poder, fomentar el apoyo o superar la oposición; y lograr el compromiso con la estrategia o el curso de acción.

- Comunicación y supervisión del cambio. Los directivos que tienen que realizar cambios suelen subestimar en gran medida el grado en que los miembros de la organización comprenden la necesidad del cambio, lo que pretende conseguir, o qué es lo que implican los cambios. Algunos de los puntos importantes que hay que destacar son los siguientes:
  - Se afirma que una comunicación eficaz es el factor más importante para superar la oposición al cambio. Una comunicación abierta que fomenta la confianza, es importante en momentos de cambio.
  - La importancia de la claridad de la visión y de la intención estratégica. Para poder ser eficaz es importante que el propósito del cambio esté claro.
  - Hay que hacer elecciones de los medios que se van a utilizar para comunicar la estrategia y los elementos del programa de cambio estratégico.

- En situaciones de cambio estratégico, los miembros de la organización que no han participado en el desarrollo de la estrategia pueden considerar que los efectos del cambio son una ruptura de la rutina, incluso si los altos ejecutivos consideran que se trata de rutinas. Así pues, la comunicación que ofrece la posibilidad de interacción y de participación probablemente será muy deseable.
- La participación de los miembros de la organización en el proceso de desarrollo de la estrategia o en la planificación del cambio estratégico es también en sí, un medio de comunicación que puede ser muy eficaz.
- Es necesario que la comunicación se considere como un proceso de doble sentido. La retroalimentación sobre esta comunicación es importante.
- Los aspectos emocionales de la comunicación son especialmente importantes para el agente de cambio, porque las emociones pueden introducir con mucha facilidad respuestas positivas o negativas.
- Tácticas del cambio. También hay algunas tácticas más específicas del cambio que se pueden utilizar para facilitar el proceso de cambio (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 504 y 505).

#### **H. La estrategia en Pymes: principales factores que diferencian el proceso**

En el actual contexto de transformación estructural de la economía argentina, las empresas se plantean nuevos desafíos de competitividad; existiendo un amplio consenso acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las Pymes.

Con frecuencia las debilidades identificadas en las Pymes en materia de gestión estratégica provienen de un enfoque tradicional, que tiene a las grandes empresas como sujeto de análisis y como parámetro de comparación.

Para superar estas limitaciones resulta fundamental avanzar en la comprensión de las características específicas de las Pymes, la naturaleza de su proceso decisorio y de los factores que contribuyen al desarrollo de su capacidad estratégica.

Es probable que las pequeñas empresas actúen en un único mercado o en un limitado número de mercados; probablemente con una limitada gama de productos o servicios. El alcance de las operaciones será, por tanto, probablemente una cuestión

estratégica menos importante que en las organizaciones más grandes. Las pequeñas empresas tendrán que encontrar oportunidades que se ajusten bien a los recursos y competencias particulares de la empresa.<sup>23</sup>

## Pymes

Las empresas se clasifican en pequeñas, medianas y grandes.

Las pequeñas y medianas se identifican con la sigla Pymes. Las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de la empresa son: cantidad de personal, monto y volumen de la producción, monto y volumen de las ventas y el capital productivo.

Las empresas Pymes cuentan con hasta alrededor de 50 a 500 personas. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores, que resultará una buena fuente de generación de empleo, sobre todo para profesionales y demás personal cualificado, en la mayoría de los casos sin necesidad de grandes inversiones.

### 1. Características básicas de la gestión estratégica en las Pymes

Estudios realizados a nivel internacional (Gibb y Scott, 1985) y en Argentina (Yoguel 1995, Gatto y Yoguel, 1993) ofrecen claras evidencias acerca de las especificidades de la gestión estratégica en las firmas Pymes. De modo muy sintético, algunas de las conclusiones que es posible obtener a partir de tales estudios son las siguientes:

Las Pymes generalmente carecen de procedimientos formales de planeamiento estratégico del tipo prescripto por las escuelas tradicionales, así como tampoco disponen de proyecciones precisas acerca de las metas a alcanzar. Ello nada nos dice, sin embargo, acerca de las capacidades estratégicas reales de las Pymes. No existen evidencias concluyentes acerca del grado de asociación entre planificación estratégica y performance (Gibb y Scott, 1985).

Estudios acerca del perfil de los emprendedores Pymes ("entrepreneurs") indican que estos empresarios combinan su visión estratégica con una fuerte orientación a la acción.

---

<sup>23</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

Son a la vez "visionarios y realizadores" (Johanisson y Gyllberg 1988), pero dedican una proporción muy reducida de su tiempo a actividades formales de planificación.<sup>24</sup>

## 2. Factores relevantes que influyen en la capacidad estratégica de las empresas

Las decisiones estratégicas de las firmas se apoyan en su plataforma de recursos actuales (financieros, tecnológicos, humanos, posición de mercado actual, etc.) y en la experiencia acumulada a lo largo de los procesos de aprendizaje desarrollados en dicha trayectoria (Gibb and Scott, 1985). Esta experiencia involucra aspectos de mercado, desarrollo de productos, vinculación con otros agentes institucionales, financieros y productivos, por mencionar sólo algunos de los más destacados.

En consecuencia, un primer factor que afecta la capacidad estratégica de las firmas refiere claramente a dicha base de recursos y experiencia acumulados a lo largo de su sendero madurativo. Un aspecto crítico que permite diferenciar a las Pymes, es su muy diversa capacidad auto diagnóstica para evaluar sus activos tangibles e intangibles y para identificar su núcleo de habilidades competitivas básicas (core competence) ante situaciones de mercado específicas.

A su vez, esta capacidad auto diagnóstica está íntimamente vinculada a los conocimientos y experiencias acumulados, a los que ya nos hemos referido, pero también a la visión estratégica y a la agudeza perceptiva del empresario Pyme para captar la dinámica del mercado y sus tendencias (Gibb 1983). Existen evidencias acerca de la brecha entre las condiciones objetivas y la percepción empresarial, en muchos casos más influenciada por la inercia productiva y de gestión, que por una realidad en transformación.

En definitiva, el desarrollo de capacidades estratégicas refiere a las habilidades de las firmas para acceder a información estratégica y efectuar lecturas correctas de los cambios en curso.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

<sup>25</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

## **I. Exigencias de cambio en las conductas estratégicas de las pymes argentinas.**

### **La herencia de la década anterior**

La lógica de funcionamiento de la economía argentina ha sufrido transformaciones profundas que alteran el escenario en el cual las empresas adoptan sus decisiones estratégicas. Luego de décadas de un desarrollo basado casi exclusivamente en el aprovechamiento de oportunidades de negocios en un mercado interno altamente protegido, las firmas Pyme se ven en la necesidad de adquirir nuevas prácticas de gestión y de comportamiento estratégico competitivas a nivel internacional.

En tal sentido, cabe considerar que el bajo nivel de competencia vigente en los mercados hasta inicios de los años noventa y el elevado nivel de incertidumbre macroeconómica predominante tendió a desalentar el desarrollo de capacidades estratégicas en las Pymes. En buena medida, la suerte de las firmas dependió más de su habilidad en materia de gestión financiera de corto plazo que de su gestión estratégica global.

Asimismo, la debilidad del tejido de relaciones con otras firmas e instituciones operó negativamente sobre su capacidad de captar y decodificar información estratégica.

Este es un aspecto clave que permite diferenciar a las Pymes argentinas de otras experiencias internacionales que ilustran claramente acerca del rol del entorno en la construcción de ventajas competitivas sistemáticas. Estos vínculos colaborativos con otras firmas tienden a reducir los elevados costos de transacción asociados a la reducida escala de las firmas.

Diversos estudios sobre la competitividad de las Pymes argentinas destacan como un rasgo predominante la debilidad del flujo de informaciones con otras empresas, el bajo nivel de interacción con entidades empresariales, la baja utilización de servicios de consultoría y la virtual inexistencia de un adecuado sistema público – privado de apoyo a las Pymes.

En este contexto, tendieron a predominar en las Pymes conductas de carácter defensivo, orientadas a neutralizar el impacto de la recesión en el mercado interno. Entre las estrategias utilizadas es posible destacar la ampliación del mix de producción y la integración vertical. Esta conducta tendió a verificarse en casi todos los sectores

productivos (metalmecánico, textil y calzado, etc.). Lejos de acompañar las tendencias hacia la especialización productiva y la cooperación internacional, la mayoría de las firmas argentinas siguieron una trayectoria de desespecialización e internalización de actividades (Yoguel y Kantis, 1990). Aún a costa de perder eficiencia productiva, esta conducta microeconómica mercadointernista encontró su racionalidad en la necesidad de ocupar instalaciones ociosas y mantener las fuentes de cash-flow.

Un grupo minoritario de firmas comenzó a orientarse hacia mercados externos en forma estratégica durante la etapa de economía semi-cerrada (Moori-Koening y Yoguel 1995, Gatto 1995). Muchas de las firmas lo hicieron aprovechando las oportunidades de internalización originadas en el inicio del proceso de integración regional, destacándose en particular el caso de algunos segmentos de la producción metalmecánica (Kantis 1994). Otras estrategias deliberadas de exportación, como las del sector de Pymes de calzado se vieron rápidamente frustradas debido a la inestabilidad de los precios relativos de la economía argentina.

Dentro del grupo de firmas Pymes que iniciaron exportaciones en dicho período, predominaron aquellas que lo hicieron de manera reactiva, aprovechando órdenes del exterior recibidas en muchos casos en forma aleatoria (Moori-Koening y Yoguel 1995, Gatto 1995) y en forma subsidiaria a las actividades en el mercado interno. Si bien estas características son comunes al inicio de los procesos de exportación de Pymes según la literatura de internalización (Cavusgil y Godiwala 1982), la elevada inestabilidad macroeconómica atentó contra la continuidad del proceso exportador de las Pymes argentinas. Sólo una minoría evolucionó hacia fases más avanzadas que incluyen a la exportación como una actividad estratégica (Gatto 1995).

Un grupo minoritario de firmas llevó a cabo procesos de innovación e inversiones orientadas a elevar su productividad, siguiendo las mejores prácticas que estaban introduciéndose a nivel internacional. En el resto de las firmas, la incorporación de maquinarias y equipos ha sido fundamentalmente de carácter incremental y ha estado asociada muchas veces a la incorporación de nuevos productos. El perfil de la inversión fue de manera funcional con la estrategia de ampliación del mix de productos ofertados. En otros casos, las inversiones estuvieron orientadas a reducir los costos o simplemente se trató de acciones no programadas adoptadas ante la aparición de alguna oferta

“interesante”, muchas veces de equipamiento usado vendido por alguna firma que se retiraba del mercado o líneas de funcionamiento subsidiadas.<sup>26</sup>

De este modo, la configuración productiva de muchas plantas Pymes parecería más el resultado “emergente” de múltiples decisiones incrementales de que un programa de inversiones y de un lay out previamente diseñado. Entre los múltiples factores que permiten entender las características del proceso inversor de las Pymes, es posible destacar la existencia de factores turbulentos macroeconómicos, tales como la fuerte incertidumbre económica vigente durante los ochenta y la evolución de los costos relativos del capital y de la mano de obra.

Este tipo de evolución resulta complejo para la competitividad de las Pymes al inicio de los noventa. Para buena parte de las empresas, su base de recursos resulta poco adecuada para competir en nuevas condiciones de mercado, siendo necesario revisar sus capacidades competitivas básicas. Esta debilidad refiere principalmente a aspectos tales como el bajo nivel de diferenciación de los productos ofertados, su reducido nivel de especialización, el elevado grado de desactualización tecnológica, su escasa participación en redes competitivas sectoriales y/o regionales, la fragilidad de recursos propios y dificultades para acceder a fuentes de funcionamiento, etc.

Revertir esta situación requiere de una elevada capacidad auto diagnóstico y preceptivo. La mayoría de las firmas está poco habituada a pensar en términos estratégicos y a evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones presentes. Su percepción se encuentra altamente influenciada por la inercia de las condiciones, que ya no se encuentran vigentes. Adicionalmente, su acceso y capacidad de decodificar información estratégica se ven limitadas por las carencias de las prácticas fundamentales de control de gestión al interior de las firmas y por la ausencia de un fuerte entramado colaborativo con otras firmas e instituciones.

Con relación al primer aspecto, las debilidades básicas refieren a la necesidad de incorporar herramientas de costeo, presupuestación y análisis comercial que permiten a la firma una mejor identificación de su posicionamiento en el mercado. Asimismo, la baja intensidad del tejido interorganizacional priva a las Pymes de un recurso estratégico

---

<sup>26</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

relevante para acceder a información de oportunidades y amenazas, incidiendo en la conformación de la base de las ideas y de los proyectos estratégicos de las firmas. Sólo algunas experiencias regionalmente acotadas constituyen una excepción a dicho comportamiento. Ya sea a través de su localización en entornos territoriales activos o de otras modalidades colaborativas, algunas Pymes ven facilitado su acceso a información sobre perspectivas y oportunidades con relación a aquellas que operan de manera relativamente aislada.

Las firmas enfrentan también dificultades en la fase de ejecución de los proyectos estratégicos. Su implementación demanda una importante aplicación de energías y, en aquellos casos en que carecen de un adecuado soporte organizacional, ello exige un alto nivel de dedicación por parte de los empresarios Pymes. Con frecuencia, este proceso supone el alejamiento temporario del dueño de otras cuestiones vitales como el manejo de la empresa, con el consecuente riesgo para la gestión de la firma.

La postergación de algunos proyectos, o el adelantamiento e incorporación de nuevas ideas constituye un ejercicio estratégico de fundamental importancia, al cual la mayoría de las Pymes no están acostumbradas y para la cual carecen de entrenamiento. Por el contrario, existe un núcleo minoritario de empresarios Pymes que se distinguen por su elevada flexibilidad para liderar el proceso estratégico. Además de contar con habilidades empresariales que les permiten la identificación de oportunidades, cuentan con capacidades para movilizar los recursos externos e internos y desarrollar procesos de delegación y trabajo en equipo. Sólo las firmas que consiguen superar este desafío son capaces de garantizar un adecuado soporte organizacional para la ejecución de proyectos y actividades.<sup>27</sup>

### **Posicionamiento competitivo y conductas estratégicas en los noventa**

Los principales problemas que enfrentan las Pymes están asociados con la necesidad de redefinir su posición de mercado, de replantear el funcionamiento de su gestión comercial a través de la incorporación de conceptos básicos de marketing, de iniciar procesos de desintegración vertical y especialización productiva y de avanzar en el

---

<sup>27</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

desarrollo de esquemas de cooperación y de alianzas estratégicas orientadas a superar restricciones de escala económica y de planta.

La magnitud del desafío competitivo al que han dado lugar los procesos de apertura y desregulación ha cuestionado no sólo la posición de mercado de las Pymes de bajo dinamismo durante los ochenta sino también la situación competitiva de numerosas firmas que se habían destacado por su performance pasada. Entre estas últimas es posible destacar el caso de numerosos fabricantes de bienes de capital quienes, luego de avanzar en la penetración del mercado brasileño durante la segunda mitad de los ochenta, se ven sometidos a una intensa amenaza competitiva aún en el propio mercado interno. La apertura de los mercados en Brasil y Argentina los enfrenta a un conjunto de desventajas competitivas exógenas, tales como la imposibilidad de ofrecer condiciones de financiamiento similares a los competidores internacionales, y endógenos como, por ejemplo, la dificultad para mantener el ritmo de actualización tecnológica o para alcanzar estándares de productividad internacionales.

Dentro del grupo de firmas amenazadas, tiende a predominar el despliegue de acciones estratégicas de carácter defensivo o incluso vegetativo. Entre las empresas pueden distinguirse, sin embargo, Pymes con muy distinta capacidad estratégica. Uno de los factores que permite distinguir entre unas y otras es su capacidad diferencial para evaluar el impacto de largo plazo de las decisiones actuales y el conjunto de activos estratégicos que es necesario preservar. En consecuencia, son también distintas sus posibilidades de desarrollo futuro.

En primer lugar cabe destacar que, casi sin excepción, las firmas intentan reducir costos por diversas vías, predominando acciones centradas en la racionalización del personal administrativo y/o de producción, la redefinición de puestos y tareas en fábrica y, en menor medida, en la incorporación de bienes de capital. El grado de selectividad de estas decisiones, es lo que permite distinguir a las firmas de distinta capacidad estratégica. Para buena parte de este grupo de firmas el carácter indiscriminado del proceso de racionalización encarado supone desprenderse de importantes activos intangibles, definiendo un sendero evolutivo de difícil reversión futura. Sólo un grupo minoritario de firmas ha encarado iniciativas de reducción de costos no convencionales en el marco de una gestión estratégica basada en el análisis estructural de los procesos de generación de valor y de costos.

Otra área estratégica en la que las firmas están incursionando diferencialmente es la que refiere a las decisiones de producto-mercado. Numerosas firmas han comenzado a redefinir su mix de producción, aunque debe destacarse que mientras la lógica microeconómica de los ochenta inducía al aumento de la canasta de bienes producidos, la ampliación de la oferta de productos durante los noventa se basa en la depuración de productos importados. Esta conducta se aprecia con claridad en numerosas firmas del sector de bienes de capital con una tendencia a la importación de los equipos de mayor sofisticación tecnológica y/o intensiva en escala. En otros casos, se trata simplemente de decisiones de redimensionamiento acompañadas de una tendencia a la transformación en oferentes de servicios de reparación (metalmecánica) o en la directa transformación en importadores.<sup>28</sup>

Cabe destacar el caso de algunos fabricantes de bienes metalmecánicos que, debido a su elevado nivel de calidad y excelencia productiva, han conseguido defender sus posiciones como proveedores industriales.

Sólo este grupo de firmas consiguió establecer un vínculo con grandes clientes que incluyó un fuerte flujo de información capaz de contribuir al desarrollo de sus capacidades estratégicas y tecnológicas. Por el contrario, para la mayoría de las Pymes proveedoras de carácter indiferenciado, su nexo concentrado y dependiente de grandes firmas habría tendido a encapsular su visión estratégica del negocio.

Entre los fabricantes de bienes de consumo no durable (calzado, marroquinería, confecciones, etc.), numerosas firmas centran su respuesta estratégica en la reorientación de su oferta hacia segmentos consumidores de mayor ingreso. Estas firmas intentan eludir así la competencia de productos importados de bajo precio aumentando el margen de contribución unitaria. Sin embargo, esta alternativa estratégica requiere de las firmas, habilidades de comercialización, capacidad creativa y de liderazgo en calidad y fuerte coordinación entre las funciones de marketing y producción (Pérez Carballo y Veiga 1991).

Con frecuencia, las Pymes argentinas enfrentan restricciones en la baja disponibilidad de información estratégica y en la ausencia de criterios de segmentación de mercados.

---

<sup>28</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

Adicionalmente, es posible identificar en muchos casos, la ausencia de acciones complementarias y coherentes que incluyan, por ejemplo una mayor elaboración del “concepto del producto”, la redefinición de canales de comercialización, cambios en la política de proveedores, la recalificación de la mano de obra, etc. En consecuencia, sólo un reducido número de Pymes estaría consiguiendo alcanzar un éxito razonable a través de tales estrategias.

Finalmente, el fuerte incremento verificado en el número de exportadores pequeños y medianos desde finales de los ochenta estaría evidenciando que numerosas firmas decidan explorar oportunidades de negocios en mercados externos para contrarrestar la pérdida de posiciones en la plaza local. El proceso de integración regional a través de la entrada en vigencia del Mercosur ha favorecido este tipo de iniciativas destinándose a dichos países el 40 % de las pequeñas y medianas exportaciones.

La canasta de productos exportados se caracteriza por su gran diversidad aunque se destaca la participación relativa de las ramas metalmeccánicas entre los pequeños exportadores, y de alimentos entre los exportadores medianos. Al mismo tiempo, es posible mencionar la importante contribución al crecimiento de las exportaciones Pymes de un conjunto de productos pertenecientes al sector harinero, al de química liviana, plásticos, algunas manufacturas de cuero y a algunos productos del sector metalmeccánico. No obstante, cabe destacar que, para la mayoría de las firmas, se trata de esfuerzos asistemáticos, más asociados a la posibilidad de aprovechar oportunidades puntuales de negocios que a una redefinición profunda de la estrategia global de la firma.

Desde la perspectiva de las decisiones de mercado, las firmas tienden a concentrarse en un solo mercado al inicio del proceso exportador, diversificando los destinos en una segunda fase, luego de los primeros años.

Esta conducta podría obedecer tanto a un criterio de minimización de la relación riesgo-inversión (Gatto 1995), como al carácter reactivo de la actividad exportadora fuertemente basada en la recepción de órdenes de exportación en ferias. La decisión de mercados es más el resultado “emergente” de dicha actividad que del diseño de una estrategia específica de las firmas.

Las Pymes exportadoras enfrentan un conjunto de restricciones para ampliar la colocación de sus productos en el exterior cuya importancia relativa varía en función del

sector de actividad, de las capacidades competitivas endógenas de las firmas y de la fase en que se encuentra el proceso exportador. En términos muy generales se destacan las dificultades para identificar y evaluar modos de entrada y agentes de comercialización adecuados, para realizar actividades de promoción comercial en el exterior, identificar potenciales clientes, ofrecer servicios de post-venta, además de los obstáculos de tipo financiero.

Otras restricciones se originan en el reducido tamaño de los lotes individuales enviados al exterior, que elevan la incidencia de los gastos indirectos de exportación sobre los márgenes de rentabilidad. En ausencia de acciones que permitan reducir sus costos operacionales o elevar sus ingresos de exportación, la continuidad de muchos exportadores podría verse afectada en el futuro. La propia capacidad de las firmas para identificar alternativas de exportación (tales como el desarrollo de actividades conjuntas con firmas locales a los efectos de ganar escala comercial y/o productiva, acuerdos de cooperación con firmas del exterior en esquemas de complementación, etc.) y el fortalecimiento del sistema de apoyo a las exportaciones de empresas Pymes desempeñarán un rol crítico en dicha evolución.<sup>29</sup>

## J. El rol de los RRHH en la gestión estratégica: clave del éxito en la implementación

### a. Delimitación de niveles jerárquicos

Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa:

#### ✓ Nivel directivo

Las funciones principales son: legislar políticas, crear normas y procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas

---

<sup>29</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas, [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

✓ **Nivel ejecutivo**

Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consiste en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

✓ **Nivel asesor**

No tiene autoridad en mando, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable, industrial y demás áreas que tenga que ver con la empresa.

✓ **Nivel auxiliar de apoyo**

Apoya a los otros niveles administrativos, en la prestación de servicios, en forma oportuna y eficiente.

✓ **Nivel operativo**

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización. Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.<sup>30</sup>

**b. Delimitación de roles y funciones**

**FUNCIÓN:** es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya esa función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas (Chiavenato, 2007, pág. 292).

---

<sup>30</sup> <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com.ar/>

### **c. Clima organizacional**

Está íntimamente ligado a la motivación de los miembros de una organización y se refiere al ambiente existente entre ellos. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra la satisfacción de las necesidades (Chiavenato, 2007, pág. 260).

El clima organizacional, según Litwin George, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de una organización;
- b) Influye en su comportamiento.

El clima se concibe como percepción tenaz y general de los atributos esenciales y del carácter del sistema organizacional. Es el mapa cognitivo del individuo, elaborado con experiencias personales dentro de la organización y que suministra al miembro señales esenciales para poder adaptar su comportamiento a las exigencias y a los objetivos de la organización. El clima es, una forma de competencia aprendida que permite al individuo interpretar las exigencias de la organización y comprender sus propias interacciones cotidianas con la organización y sus miembros.

Es también, un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados (Litwin, 1971, pág. 111).

El clima y la cultura son dos aspectos importantes del contexto global, el medio ambiente o la situación. La cultura tiende a ser compartida por todos o la mayoría de los miembros de algún grupo social, es algo que los miembros más viejos suelen tratar de transmitir a los miembros más jóvenes, formas de comportamiento y las percepciones de las estructuras del mundo.

La cultura incluye los valores profundamente arraigados, creencias y supuestos, los símbolos, héroes y heroínas, y los rituales. La cultura puede ser examinada en un nivel organizacional.

Clima organizacional, sin embargo, resulta difícil de definir. Hay dos problemas especialmente difíciles y similares: cómo definir el clima y la manera de medirlo de manera efectiva en los diferentes niveles de análisis. Además, hay varios enfoques para el concepto de clima: el enfoque del esquema cognitivo y el enfoque de la percepción compartida.

El primer enfoque, se refiere al concepto de clima como la percepción individual y la representación cognitiva del ambiente de trabajo. Desde este punto de vista las evaluaciones deben llevarse a cabo a nivel individual.

El segundo enfoque, pone de relieve la importancia de las percepciones compartidas como fundamento de la noción de clima. Se define el Clima Organizacional como "la percepción compartida de cómo son las cosas por aquí".

Clima Organizacional (a veces conocido como el clima empresarial) es el proceso de cuantificación de la "cultura" de una organización. Los investigadores han seguido el modelo de percepción compartida de clima organizacional. Su modelo identifica las variables que moderan la capacidad de una organización para movilizar su fuerza de trabajo, a fin de lograr los objetivos de negocio y maximizar el rendimiento.<sup>31</sup>

Medir el Clima Organizacional de una organización, es basarse en la percepción en conjunto de cada uno de los integrantes a cerca de sus relaciones intervinientes que entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tienen consecuencias sobre la organización y que puede incidir directamente en la productividad.<sup>32</sup>

La evaluación y gestión del clima laboral es, pues, un componente esencial para la correcta gestión de las empresas y, como tal, es una parte indispensable de las metodologías de gestión empresarial más consideradas de la actualidad (Balanced Scorecard, EFQM, etc.).

El método más habitual para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales).

---

<sup>31</sup> <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.html>

<sup>32</sup> <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21317/Capitulo2.pdf>, Técnicas para medir el clima organizacional.

Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

El software actual, además de automatizar la realización de la encuesta, permite la visualización inmediata de resultados durante la ejecución o al final de la encuesta.

Además del análisis de resultados a través del software, es importante realizar un análisis de datos cualitativo que incluya el contenido de las respuestas abiertas y cálculos estadísticos ad-hoc. Este análisis cualitativo es conveniente que sea realizado conjuntamente por el staff directivo de la empresa y por un experto en clima laboral, preferentemente de una empresa externa.

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos. Gracias a la tecnología actual, que permite la realización de encuestas con un costo no demasiado elevado y la visualización de los resultados de forma fácil y cómoda,<sup>33</sup> las encuestas de clima laboral cada vez son más utilizadas por todo tipo de empresas.

#### **d. Motivación de los empleados**

##### **Autocontrol y motivación personal**

Dados los rápidos cambios, la creciente complejidad y la necesidad de explotar los conocimientos, la motivación de los empleados es cada vez más importante para la consecución de un buen rendimiento. Con estas presiones, la promoción del autocontrol y de la motivación personal puede ser un medio eficaz de control, que influye sobre la calidad de la contribución de los empleados sin necesidad de una intervención directa.

En primer lugar, los procesos de autocontrol logran la integración del conocimiento y la coordinación de las actividades mediante una interacción directa de los individuos, sin necesidad de supervisión. La contribución de los directivos a este proceso consiste en

---

<sup>33</sup> Juanico, Xavier, (2007), Cómo medir y gestionar el clima laboral, [http://www.areasrh.com/rrhh/clima\\_laboral.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/clima_laboral.htm),



garantizar que los individuos dispongan de los canales necesarios para relacionarse entre sí y que los procesos sociales que crean estas relaciones se regulen adecuadamente para evitar las rigideces. Los directivos tienen que dar forma al contexto en el que trabajan los demás, sobre todo para garantizar que la creación e integración del conocimiento funciona correctamente. Para que los individuos puedan tener más voz en la forma en que realizan su trabajo y alcanzar las metas de la organización, es necesario que tengan un apoyo adecuado en cuanto a la forma de asignarles recursos.

En segundo lugar, el tipo de líderes y de estilo de liderazgo influye fuertemente sobre la motivación personal (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, pág. 407).

La motivación según Cler Catalina Macello, es el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica, cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le está generando tensión. Se trata de un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento a causa de la presencia de un estímulo, que puede ser externo o bien interno (Cler Macello, 1999 pág. 112).

Una motivación puede ser generada por un motivo o una necesidad fisiológica, incluyendo factores emocionales que originan una actitud de emprendimiento y del querer lograr el éxito, las cuáles pueden surgir en nuestro alrededor; de tal manera que la motivación tiene su origen tanto en factores personales como en la interacción con el medio.

Se puede definir como el proceso que desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera en nuestras vidas ya que es el comportamiento que conlleva a la satisfacción (Galindo, 2010, pág. 35).

Según Duane, la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización (Duane, 2007, pág.19).

## Por qué y para qué motivar

- Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza. Ello le convierte en un modelo atractivo.
- Aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias al cambio. Suscita sentido de la auto eficacia y autocontrol, contribuyendo a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.
- Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes. Cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad.<sup>34</sup>

## Importancia de la motivación laboral

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo.

La presencia de los empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficioso, tanto para la organización que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral (Galindo, 2010, pág. 35).

## Diez motivaciones del trabajador

Según Segura R.:

- Poder desarrollarse profesionalmente (66%).
- Aprender más sobre la profesión que desempeña (54%).
- Asumir responsabilidades (53%).
- Trabajar en un buen ambiente (49%).

---

<sup>34</sup> Palomino Castillo, G., (2013), La motivación como estímulo para el trabajador, para el éxito de la empresa, , <http://www.monografias.com/trabajos100/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa.shtml>

- Desempeñar un trabajo interesante (40%).
- Tener buena relación con los compañeros (39%).
- Poder conciliar vida laboral y personal (39%).
- Poder aportar sugerencias, propuestas, soluciones (38%).
- Conseguir un reconocimiento por el trabajo realizado (37%).
- Conocer bien las funciones del puesto que ocupa (36%).

(Segura, 2009, pág. 16).

#### **e. Compromiso de los empleados**

Compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Cuando hablamos de la motivación intrínseca, a la que se valora como auténtica, de perdurable en el tiempo, se relaciona con el compromiso de las personas con su tarea y con la organización a la que pertenecen.

El compromiso está ligado a:

- Las características individuales de personalidad,
- El interés que la tarea reviste para el empleado,
- Cómo evolucionaron en el tiempo, tanto el puesto como la persona que lo ocupa. Para dar lo mejor de sí todos los días, los empleados deben sentir que forman parte del éxito de la empresa. El compromiso del empleado proviene en parte del conocimiento de la dirección de la empresa y de la importancia de la función del empleado a la hora de ayudarla a cumplir sus objetivos.
- El compromiso del empleado es un desencadenante clave de la efectividad organizativa y del desempeño del personal. Las capacidades de compromiso de empleado de Right Management identifican los niveles de compromiso presentes en una población de empleados determinada y establecen estándares de referencia a través de los cuáles se evalúa el nivel de compromiso. Nuestra propuesta incluye un análisis que permite a los gerentes comprender y

aprovechar al máximo los desencadenantes de compromiso en los empleados específicos de cada empresa (Robbins & Coulter, 2005, pág. 420).

## Compromiso del Empleado

“La diferencia entre **tener que hacer** lo que se debe hacer y **querer hacer** lo que se debe hacer viene marcada por el **Compromiso del Empleado**”.

El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de “**compromiso laboral**” se identifica en las empresas como el **vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.**

Meyer y Allen definen el compromiso como una actitud que se expresa como el Vínculo Psicológico del empleado hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización. Este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante **3 componentes**:

- **Compromiso afectivo** (Deseo): identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El empleado muestra fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella.
- **Compromiso de continuidad** (Necesidad): el apego que tiene el trabajador con la Empresa es de carácter **material**. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costos personales que le supone el trabajo y los costos añadidos al abandono de la Empresa (Estado Civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral).
- **Compromiso normativo** (Moral): sentimiento de lealtad a la Empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Compromiso del empleado,(2010) <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>

## K. Respuestas estratégicas innovadoras

Existe un grupo minoritario de Pymes de fuerte capacidad estratégica y elevado posicionamiento competitivo. Difícilmente pueda incluirse este grupo a más del 10% de las Pymes argentinas.

La principal fortaleza competitiva de este grupo de firmas es su capacidad empresarial para percibir las transformaciones en los mercados e identificar ideas y proyectos mediante una fuerte articulación con los demandantes, ya sean otras firmas industriales, agentes comerciales o los consumidores.

Estas empresas se destacan, además, por su elevado nivel de flexibilidad en la administración de su agenda estratégica, y han desarrollado un adecuado soporte organizacional a través de procesos de liderazgo y delegación, que les permite implementar sus proyectos estratégicos sin afectar la gestión operativa y cotidiana de la firma.

Estas firmas, que consiguen capitalizar la base de recursos y experiencia desarrollada a lo largo de su sendero madurativo, se caracterizan por incluir en su agenda estratégica algunas de las siguientes actividades: i) exportación estratégica, ii) diferenciación de productos en el mercado interno, iii) innovación y iv) mayor propensión hacia la cooperación con otras empresas.<sup>36</sup>

### Diferenciación de productos en el mercado interno

Se trata de firmas con gran habilidad para trabajar sobre la base de “conceptos de producto” con un enfoque de calidad y servicios orientados al cliente. Este criterio es una clara manifestación de la capacidad estratégica de la firma, la que le permite actualizar su tecnología de producto a los efectos de mantener un elevado nivel de satisfacción de una demanda diferenciada. Su definición del negocio de la firma se basa en la identificación de las necesidades del cliente. Este aspecto permite distinguirlas de la mayoría de las firmas Pymes, que tienden a centrar dicha definición en la descripción del producto específico actual fabricado.

---

<sup>36</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas, [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)



Algunos de los argumentos comerciales de estas firmas son, por ejemplo, el desarrollo de servicios de postventa, (bienes metalmecánicos y químicos), y su capacidad de introducir nuevos diseños e imponer marcas (calzado, textil, muebles). Estas empresas tienden a invertir recursos en actividades de promoción a los efectos de consolidar “la diferencia” desarrollada. Así, mientras en las firmas que producen bienes industriales se destacan iniciativas tales como la capacitación del cliente en el uso del producto, en los bienes de consumo predominan actividades de promoción más convencionales (publicidad, folletería, etc.).<sup>37</sup>

### Actividad innovadora

En lo que se refiere a las actividades de innovación, un estudio reciente aporta evidencias acerca de cierto aumento de la importancia asignada a las actividades “innovativas” en las Pymes argentinas (implementación de sistemas de calidad, desarrollo y mejora de productos y procesos, cambios organizacionales, nuevas formas de vinculación con el mercado). Se trata en general de actividades de tipo incremental y de alto grado de informalidad, aunque con relativa estabilidad y continuidad de los equipos de trabajo. Más allá de los objetivos iniciales que guiaron la realización de tales actividades, las mismas sólo habrían permitido amortiguar las caídas de los márgenes de rentabilidad de las firmas.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Kantis, H., (1996), Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)

<sup>38</sup> Kantis, H., 1996, Inercia e Innovación en las conductas estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos conceptuales y Evidencias Empíricas,  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)



# IV. Diagnóstico



## **Herramienta: Entrevista (Responsable de RRHH y Gerente de Administración)**

Se llevaron a cabo las entrevistas a los mismos para obtener información acerca de lo que sucede dentro de la organización desde el punto de vista de Mandos Medios.

Obtuvimos varios datos de lo que sucede y observan con respecto a los colaboradores de cada área y a la organización en general.

### **1. Objetivos y estrategias para alcanzarlos**

#### *Presentación de datos*

La Responsable del Dpto. de RRHH, nos comentó que se están trabajando con los objetivos en las distintas áreas. Se realizan reuniones con cada sector para partir en la dirección adecuada que permita alcanzarlos.

Cuenta que su estrategia es la de diferenciarse siempre en cuanto a la calidad de los productos que ofrecen, como así también en el diseño.

Mientras que el Gerente administrativo, afirma que lo que estaba planificado como plan de acción para alcanzar los objetivos, no se está llevando a cabo actualmente y no existe intención de mejorarlo.

#### *Análisis*

Los datos presentados por la Responsable de RRHH y por el Gerente administrativo, presentan cierto grado de disparidad. La primera comenta que se está trabajando actualmente con los objetivos, realizando reuniones con cada sector. Mientras que el segundo, dice totalmente lo contrario, que no se hace nada para alcanzarlos.

#### *Interpretación*

De acuerdo a lo escuchado y al marco teórico pertinente, podemos decir que se cumplen los objetivos que se plantean a diario, y no pasa lo mismo con los objetivos establecidos a largo plazo.

## 2. Claridad de la visión, misión y objetivos

### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH, comenta que no cree que todos los colaboradores tengan en claro los objetivos, visión y misión. Dice que se comunican, pero no a todos, sólo a los superiores. Lo que ella no tiene muy en claro es si después bajan esos objetivos a los colaboradores.

Por lo tanto, el Gerente administrativo dice que están enunciados los mismos dentro de la empresa. Si se les pregunta a los colaboradores que han entrado en el último año, capaz que no los conocen. Nos comentó que la empresa decidió diferenciarse por calidad y objetivos, además la misión y visión no les son fundamentales para todos los colaboradores.

### *Análisis*

Se observa que la Responsable de RRHH expresa que solamente los directivos son los que tienen conocimiento de ello. Mientras el Gerente administrativo, expresa que los colaboradores que ingresaron en el último año no conocen los mismos.

### *Interpretación*

Se puede afirmar siguiendo lo comentado por los entrevistados, que no todos los colaboradores de la organización reconocen cuál es la visión, misión y los objetivos, siendo esto una falencia importante ya que los colaboradores desconocen la razón por la que existe la empresa en la que desempeñan sus tareas.

## 3. Valores de la empresa

### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH, dice que los valores de la empresa son: actitud proactiva, vocación de servicio, ética, trabajo en equipo y comunicación.

Explica que se llevarán a cabo capacitaciones sobre valores específicos, pero no cree que se llevarán a cabo.



El Gerente administrativo, dice que están enunciados dentro de la misma. Las acciones que se podrían fomentar son capacitaciones sobre dichos valores. Afirma que se llevó a cabo una capacitación en la Institución Santo Domingo sobre trabajo en equipo para mejorar el desempeño y la cooperación de los colaboradores en su lugar de trabajo. La misma tuvo un efecto positivo ya que asistieron todos los colaboradores de la empresa.

#### *Análisis*

Tanto la Responsable de RRHH como el Gerente administrativo, coinciden en que los valores de la empresa se conocen y están enunciados. Y el último agrega que se podrían fomentar capacitaciones sobre los mismos.

#### *Interpretación*

Podemos afirmar que los valores de la empresa son conocidos por los colaboradores y que están al alcance de los mismos.

### **4. Trabajo en equipo**

#### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH, expresa que se tiene que trabajar más con este tema. Todavía no está en claro cuál es ese valor. Comenta que hay diferencias de criterio y que se tiene que unificar qué es el trabajo en equipo, y en base a ello fomentarlo. Se hacen reuniones y hay objetivos por área.

El Gerente administrativo, piensa que es muy poco lo que se fomenta el trabajo en equipo en la empresa. Las reuniones de grupo son un ejemplo de ello, se hacen en el área de ventas y de logística únicamente.

#### *Análisis*

Los dos entrevistados coinciden en sus opiniones ya que, ambos expresan que hay que trabajar más, fomentando el trabajo en equipo, ya que solamente se realizan reuniones de grupo en solo dos áreas de la organización.



### *Interpretación*

Podemos afirmar que se debería tener bien en claro qué es el trabajo en equipo, fomentarlo constantemente, reforzar las reuniones y actividades que lleven a intensificar el mismo en toda la empresa.

## **5. Competencias valoradas**

### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH, afirma que las competencias que debe tener un colaborador dependen del puesto y del área. Deben existir competencias generales y específicas.

Las competencias generales, son las relacionadas con los valores. Y las competencias específicas, lo tendría que definir cada área.

El Gerente administrativo expresa que las competencias dependen del puesto.

En cuanto a la aceptación del colaborador se basa en que se adapte el mismo al grupo, siendo esto un factor determinante para la continuidad de la persona dentro de la empresa.

### *Análisis*

Ambos entrevistados, concuerdan que las competencias que los colaboradores deben poseer dependen del puesto. El Gerente administrativo, agrega que también es necesaria la aceptación del capital humano en el grupo.

### *Interpretación*

De acuerdo a lo analizado, podemos decir que para formar parte de la organización, los colaboradores necesitan contar con ciertas competencias que son las que determinan su eficacia en el puesto.



## 6. Grado de compromiso

### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH dice que hay muchas personas comprometidas con su puesto y su área pero también existen colaboradores que no lo están.

Al no haber una estructura para que trabajen más libremente, los colaboradores comprometidos, se esfuerzan lo suficiente pero luego se sienten frustrados con lo que no se realiza o la forma en que se trabaja en la empresa y pierden la motivación de trabajar de manera eficaz en sus puestos de trabajo.

El Gerente administrativo, expresa que las acciones que llevan a cabo los colaboradores suceden por falta de compromiso de los mismos.

Comenta que si alguien está motivado, el compromiso es una consecuencia inmediata de ello. Es por esto, que considera que los colaboradores están desmotivados por cuestiones profesionales, económicas, falta de escucha activa y sentimiento de trabajar sin un objetivo definido.

### *Análisis*

La Responsable de RRHH, dice que algunos colaboradores están comprometidos y otros no. La gente comprometida se termina frustrando, desmotivando por la carencia de una adecuada estructura organizacional.

El Gerente administrativo, discrepa de lo expresado anteriormente ya que dice que no hay compromiso en general y que esto tiene relación directa con la motivación que no reciben de sus superiores.

### *Interpretación*

Podemos concluir, que es necesario lograr un adecuado compromiso de los colaboradores para poder obtener los logros perseguidos.



## 7. Motivación

### *Presentación de datos*

En cuanto a la misma, la Responsable de RRHH nos comenta que la motivación que reciben algunos colaboradores es a través del pago de comisiones al área de Ventas y un premio remunerativo a Producción y a Logística.

A su parecer, lo que carecen los colaboradores es de motivación intrínseca. No se está llevando a cabo el proceso de motivación de manera correcta.

El Gerente administrativo, dice que lo único que hay es una motivación económica. No percibe a la gente motivada, ya que al recibir capacitaciones sobre motivación laboral, los colaboradores no las llevan a cabo por falta de interés en las mismas.

### *Análisis*

La Responsable de RRHH, expresa que en determinadas áreas se le hace entrega de un premio remunerativo. Observa falta de motivación intrínseca. Mientras que el Gerente administrativo, también opina que sólo se los motiva económicamente.

### *Interpretación*

De acuerdo a lo analizado y al marco teórico pertinente, podemos afirmar que en la organización existe una falta de motivación para que sus colaboradores se sientan a gusto de pertenecer a la misma.

## 8. Toma de decisiones por parte de los colaboradores

### *Presentación de los datos*

Para la Responsable de RRHH, no existe una toma de decisiones por parte de los colaboradores, aunque considera que los directivos están tratando de integrar a todo el capital humano en la participación de la toma de decisiones. Se está llevando a cabo una transición generacional de los directivos actualmente y esto genera la falta de participación de los colaboradores en muchos aspectos de la empresa. Muchas veces no pueden tomar



decisiones sobre su puesto y esto genera que se retrase su labor. En cambio, no es igual para los operarios de la fábrica ya que tienen la oportunidad de tomar decisiones de cómo mejorar sus tareas.

El Gerente administrativo, dice que tanto en producción, ventas y administración está todo muy procedimentado. Y si no está todo encuadrado, contextualizado. Hay un margen mínimo para las decisiones que se llevan a cabo por parte de los colaboradores. Lo que si tienen margen para elegir son las prioridades en sus tareas siempre con la coordinación y autorización de sus superiores.

### *Análisis*

Existe discrepancia entre lo que nos comentan los entrevistados. La Responsable de RRHH, expresa que no se están llevando a cabo la toma de decisiones por parte de los colaboradores, debido a la etapa de transición por la que están atravesando los directivos sobre cambios estructurales. Considera que depende del puesto en que se encuentre el colaborador, ya que algunos puestos son más técnicos. Mientras que el Gerente administrativo, expresa que hay áreas como producción, ventas y administración donde todo se encuentra procedimentado. Pero si pueden elegir acerca de la primera tarea que llevarán a cabo.

### *Interpretación*

Podemos afirmar, que los colaboradores de la organización no pueden tomar decisiones libremente. Esto está comenzando a cambiar debido al proceso de transición por la que está atravesando la empresa.

## **9. Capacitación**

### *Presentación de datos*

Según la Responsable de RRHH, se detectan las necesidades de cada área y se capacita a todo el capital humano a cerca de las mismas. Aunque se les dificulta esta tarea ya que no cuentan con las herramientas necesarias y/o adecuadas para detectarlas de manera correcta.



Según el Gerente administrativo, el año pasado se capacitó solo a los mandos medios. Considera que no es una prioridad llevar a cabo capacitaciones a todas las áreas, solamente deben realizarlas los mandos medios y vendedores.

### *Análisis*

Lo expresado por ambos entrevistados no coincide. La Responsable de RRHH, comenta que se capacita a los colaboradores cuando se detectan las necesidades y que no poseen herramientas para hacerlo. Mientras que el Gerente administrativo dice que la capacitación no es prioridad en la misma, como tampoco habitual.

### *Interpretación*

Podemos decir, que la organización no realiza constantemente capacitaciones, ni tampoco cuenta con las herramientas adecuadas y necesarias para poder llevarlas a cabo y detectarlas.

## **10. Grado de participación del capital humano en capacitaciones**

### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH, opina que el grado de participación por parte de los colaboradores es adecuado. Ya que muchos asisten a las capacitaciones que la empresa ofrece.

El Gerente administrativo, dice que si no se les obliga a los mismos, éstos no participan o asisten a las mismas. Existen colaboradores que asisten a las capacitaciones con respecto a mejorar o aprender sobre sus tareas pero lo hacen por cuenta propia, es decir a través de cursos que ofrecen distintas instituciones fuera del horario laboral.

### *Análisis*

Existe disparidad entre lo dicho por la Responsable de RRHH y por el Gerente administrativo. La primera afirma que los colaboradores participan en las capacitaciones, mientras que el segundo dice que lo hacen por obligación.



### *Interpretación*

Podemos afirmar que los colaboradores acuden a las capacitaciones cuando la empresa se los impone.

## **11. Clima laboral**

### *Presentación de datos*

Para la Responsable de RRHH, el clima organizacional depende del trato y del estado de ánimo de los directivos para con los colaboradores.

Para el Gerente administrativo, el clima organizacional no es agradable en la empresa. En casa central hay una relación favorable entre los colaboradores, pero existe cierta tensión entre los mismos y los directivos. Mientras que en fábrica existe mucha competencia y maltrato entre pares y con sus superiores.

### *Análisis*

La opinión de los entrevistados, coincide acerca del clima que existe en la empresa. La Responsable de RRHH, expresa que el clima laboral varía o depende del humor y estado de ánimo de los directivos. Por lo contrario, el Gerente administrativo afirma que la relación entre los superiores y los colaboradores no es la adecuada. En casa central considera que existe una relación adecuada entre todos los colaboradores, mientras que en fábrica no sucede lo mismo.

### *Interpretación*

De acuerdo a la información recibida y observada y según lo estudiado en la carrera, no observamos un buen clima laboral en la misma ya que los directivos y supervisores son los causantes de generar tensión en el lugar de trabajo de cada uno de los colaboradores.



## 12. Comunicación entre distintos niveles

### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH, considera de manera correcta la comunicación a la hora de expresar los lineamientos a seguir, pero no existen conocimientos adecuados en cuanto a una comunicación efectiva.

Un aspecto específico de una comunicación desfavorable, es acerca de los malos entendidos que se generan dentro de la empresa. Es decir, las directivas que reciben de varios superiores a la vez y muchas veces contradictorias.

También se genera cuando un superior solicita determinada tarea y no establece una fecha de entrega de la misma, generando problemas de comunicación y demoras de las tareas. Además, existen personas que no expresan lo que sienten o piensan de manera libre porque tienen miedo a represalias por parte de los mandos superiores.

En cambio, el Gerente administrativo, expresa que la comunicación entre mandos medios y mandos operativos la clasifica de manera regular, ya que no existe una adecuada comunicación entre los mismos.

Entre los directivos y mandos medios la considera una comunicación adecuada, ya que muchas veces se realizan reuniones entre estos niveles jerárquicos para conocer como se está llevando a cabo la empresa y el desempeño de los mandos operativos.

En cuanto a la comunicación entre los directivos y mandos operativos la considera desfavorable, los colaboradores no pueden participar de la toma de decisiones de la empresa y sienten que no son escuchados cuando realizan reclamos para mejorar las tareas de la misma.

Entre los mandos medios y mandos operativos la comunicación es regular. Se les escucha a los colaboradores pero existe un mal trato en algunos casos entre estos niveles jerárquicos y sus reclamos muchas veces no son escuchados o no llegan a los directivos.



### *Análisis*

La Responsable de RRHH, considera que existe falta de comunicación, un ejemplo de ellos son los malos entendidos, las directivas por partes de varios superiores y miedo por parte de los colaboradores a decir lo que sienten. Mientras que el Gerente administrativo, califica la comunicación entre los niveles jerárquicos dentro de la organización.

### *Interpretación*

Consideramos que se tiene que trabajar y hacer más hincapié en la comunicación de la empresa, esto es tarea primordial de los directivos. Se debe incentivar a que los colaboradores puedan expresar libremente sus opiniones con su superior inmediato.

## **13. Modo de supervisar**

### *Presentación de datos*

Según la Responsable de RRHH, cada superior controla que los colaboradores realicen su trabajo de manera correcta a través de los resultados obtenidos y de la observación directa. No existen procesos estandarizados para realizarlo. Nos comentó que algunas sucursales de ventas cuentan con grillas de trabajo que permiten una supervisión adecuada de las tareas, pero no se están utilizando actualmente.

Por otra parte, el Gerente administrativo, dice que en fábrica se evalúa a través de la productividad. Tanto en el área de corte como en logística hay estándares de producción predeterminados y es una forma de medirlos.

Comenta que en el área de ventas, no sólo alcanzar los números de ventas exigidos permite verificar si se están cumpliendo las tareas, sino que además existe otra forma de evaluar que es a través de los reclamos de los clientes.

Se propuso la implementación de un sistema de seguimiento de reclamos, pero nunca se llevó a cabo. Esto podría generar la identificación de los problemas que la empresa posee.

En cuanto al área de administración y la de producción se hace posible la verificación del cumplimiento de tareas de forma eficaz a través de los resultados obtenidos de cada área.



En cambio en el área de logística, se evalúan los resultados a través del servicio al cliente interno o externo, pero muchas veces no se pueden medir de manera correcta.

#### *Análisis*

Según la información obtenida por los entrevistados, la Responsable de RRHH expresa que cada directivo supervisa el desempeño de los colaboradores a través de los resultados y de la observación directa.

El Gerente administrativo, es más específico en su descripción. Comenta que en fábrica se mide por los niveles de productividad alcanzados.

En ventas, se puede medir a través de las ventas que a diario realizan como así también a través de los reclamos de los clientes, y en administración se pueden observar los resultados de manera correcta y exacta.

#### *Interpretación*

Se debe lograr obtener o utilizar un mismo instrumento o definir un criterio que permita ver el desempeño y los resultados, como así también supervisar las tareas que realizan todas las áreas de la empresa.

### **14. Respuesta a tareas asignadas**

#### *Presentación de datos*

Ambos entrevistados, nos comentaron que algunos colaboradores demuestran predisposición a la hora de realizar las tareas que les solicitan sus superiores de manera eficaz y en el tiempo solicitado.

#### *Análisis*

Existe coincidencia en la respuesta de los entrevistados. Tanto la Responsable de RRHH como el Gerente administrativo dicen que hay colaboradores dispuestos y comprometidos con las tareas asignadas.



### *Interpretación*

La organización debe lograr que los colaboradores mantengan esta actitud positiva para alcanzar los objetivos de la empresa, es necesario que perciban que corresponden a una parte importante de la misma.

## **15. Problemáticas principales**

### *Presentación de datos*

La Responsable de RRHH, comenta que esto depende de cada área de la empresa. En producción, existe una gran falta de planificación por parte de los superiores directos en la confección de las prendas generando pérdidas de tiempo en el proceso.

En ventas, la principal problemática es la falta de un Gerente de Ventas y Sucursales que coordine las tareas de los vendedores de todas las sucursales ya que actualmente el puesto lo está ocupando un familiar de los directivos, el cual se responsabiliza o tiene a cargo también el área de Marketing.

El Gerente administrativo, comenta que “improvisan” las tareas a realizarse sin la adecuada planificación preliminar, muchas veces generando pérdidas de tiempo y esfuerzo por parte de los involucrados en los procesos.

### *Análisis*

Existe coincidencia entre lo que comenta la Responsable de RRHH y el Gerente administrativo. Ambos opinan que no hay una planificación adecuada de las tareas y muchas veces se improvisan las mismas generando desconciertos en los resultados que obtendrán.

### *Interpretación*

De acuerdo a lo que nos describen los entrevistados, podemos decir que la organización tiene una escasa planificación en las tareas que se van a llevar a cabo y en las decisiones que se tomarán, lo cual perjudica el alcance de los objetivos deseados de cada área.



## 16. Fichas de procedimientos

### *Presentación de datos*

De acuerdo a la Responsable de RRHH, existen fichas de procedimientos de las tareas pero solo en las áreas operativas.

El Gerente administrativo, dice que hay algunas áreas que cuentan con fichas de procedimientos, las cuales son fundamentales para la inducción de un nuevo colaborador a la hora de conocer su labor, y también para evitar desvíos de los procedimientos por parte de todo el capital humano.

Nos comenta, que en el área de Ventas están desactualizados los procedimientos como así también en el área de Logística se han implementado o modificado las tareas que antes no se llevaban a cabo.

### *Análisis*

La Responsable de RRHH, dice que no cuentan con algunos procesos en muchas áreas de la empresa. El Gerente administrativo, expresa que si hay áreas con estas fichas, que fueron llevadas a cabo para evitar desvíos de los resultados.

### *Interpretación*

Podemos decir que la empresa cuenta con fichas de procedimientos desactualizadas, incluso en algunas áreas nunca se han implementado. Esto puede generar inconvenientes en los colaboradores al no conocer de manera correcta cómo son los procesos que deben llevar a cabo para realizar las tareas en su área.

## 17. Desempeño actual

### *Presentación de datos*

Los colaboradores según la Responsable de RRHH, se encuentran desmotivados a la hora de realizar sus tareas, como consecuencia de una mala toma de decisiones por parte de los directivos y un ambiente laboral de trabajo en constante estrés.



El Gerente administrativo, dice que en promedio el desempeño de los colaboradores es favorable, considera que la gente está desmotivada pero logran alcanzar los objetivos esperados.

#### *Análisis*

La Responsable de RRHH, expresa que hay gente con ganas de trabajar, pero falta motivarlos. También existe falta de independencia de los colaboradores para que ellos mismos tomen decisiones. Mientras que el Gerente administrativo, dice que los objetivos se alcanzan y existe predisposición por parte de todo el capital humano.

#### *Interpretación*

Ambos entrevistados hacen hincapié en la falta de motivación que existe en los colaboradores. Pero también observamos que cumplen con los objetivos esperados.

### **18. Planificación**

#### *Presentación de los datos*

Como expresó anteriormente la Responsable de RRHH, las tareas no se planifican, realizan las tareas en las cuáles surgen imprevistos o las que consideran necesarias de ejecutar en el momento, dejando así de lado las tareas primordiales que deben ser cumplidas.

Por su parte, el Gerente administrativo, expresa que no se planifican las tareas, se van realizando o resolviendo dependiendo si tienen fecha de vencimiento u otra prioridad.

Esto genera desprolijidad y desorganización, ya que quedan tareas inconclusas o no se ejecutan de manera eficaz.

#### *Análisis*

Tanto la Responsable de RRHH como el Gerente administrativo, dicen que no se realiza una planificación de las tareas. Le dan prioridad a las tareas que van solicitándose en el momento.



### *Interpretación*

Deducimos que en la organización no existe una planificación adecuada de las decisiones y de las tareas en la misma, la cual perjudica los resultados que se obtienen, produciendo pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero.



### **Herramienta: Encuesta a los colaboradores**

Se tomó una muestra al azar de los colaboradores de cada área, las cuales son: Administración, Ventas, Logística, Talleres Internos y Externos.

Obtuvimos varios datos de lo que los colaboradores sienten con respecto a sus superiores, el puesto de trabajo y sus pares.

Se pudo realizar las encuestas en ambientes destinados para que los colaboradores se sientan cómodos para hablar y expresarse sin que sean escuchados o vistos por sus superiores, tanto en la casa central como en la fábrica.

La duración aproximada de cada encuesta fue de 15 o 20min, sólo con los colaboradores del área operativa se extendió más la entrevista ya que muchos necesitaban ser escuchados acerca de varios temas que les molestaban en su área de trabajo.

Fueron de forma anónima y se eligió un muestreo al azar de cada área (10 encuestados):

- Área Administración

Los encuestados fueron: una Auxiliar de Administración Contable y la Encargada de Compras.

- Área Ventas

En este caso fue: una Vendedora de sucursal y un Vendedor Mayorista.

- Área Logística

Los encuestados fueron: un Encargado de Armado y Separado de Pedidos y el Responsable de Despacho de Mercadería.

- Área Taller Interno y externo

Se les consultó a una Costurera y a un Cortador/Tizador en la fábrica con la que cuenta la empresa.



## 1. Grado de satisfacción

### *Presentación de los datos*

Los colaboradores del área administrativa llevan trabajando entre 2 y 6 años en la empresa. Su grado de satisfacción con el lugar de trabajo es Bastante Satisfecho. Consideran que se les reconocen sus ideas si son implementadas las mismas.

Los colaboradores del área de ventas llevan trabajando, en promedio 6 años en la empresa. Su grado de satisfacción con el lugar de trabajo es Bastante Satisfecho. Consideran que se les reconoce sus ideas si son implementadas las mismas.

Los colaboradores del área de logística llevan trabajando aproximadamente 4 años. Su grado de satisfacción con su puesto de trabajo es Satisfecho. Sus ideas son reconocidas.

El personal operativo, lleva trabajando en promedio 6 años en la empresa. Su grado de satisfacción con el lugar de trabajo es Poco Satisfecho. Consideran que se les reconoce sus ideas si son implementadas las mismas.

### *Análisis*

Los colaboradores encuestados trabajan en promedio más de 4 años en la empresa, donde se puede observar que se encuentran Satisfechos con la misma y muchos consideran que se les reconocen las ideas que proponen si se implementan.

**Figura n°2: Satisfacción de los encuestados**

Fuente: Elaboración propia

### *Interpretación*

Podemos decir, que se debería estudiar más el motivo por lo que los colaboradores del área operativa no están satisfechos en su trabajo y lograr revertir esta situación.

## **2. Calificación a sus superiores**

### *Presentación de los datos*

En cuanto a la calificación sobre sus superiores, los colaboradores del área administrativa consideran que están de acuerdo en que conocen su trabajo, que los evalúan de forma justa, pero no existe crecimiento profesional. Opinan que son escuchados por sus directivos, pero reciben poca ayuda cuando la requieren y están en desacuerdo en la forma de la exigencia que reciben.



En cuanto a la motivación que reciben de su superior para mejorar las habilidades, conocimientos y lograr alcanzar los objetivos no están de acuerdo en que se lleve a cabo de manera correcta, así como también con la comunicación que reciben de los superiores en su área y sobre el éxito en el cumplimiento de los objetivos. No están de acuerdo con la planificación que realizan sobre las tareas o decisiones en la empresa.

Además, no están de acuerdo en la forma efectiva que organiza los planes y los recursos de la empresa, los dotes de liderazgo que posee, la escucha activa de los mismos, y la toma de decisiones de forma eficaz.

En cuanto al área de Ventas, la calificación sobre sus superiores, están de acuerdo en que conocen su trabajo, que se los evalúan de forma justa, pero no existe crecimiento profesional. Opinan que son escuchados por sus directivos, pero están en desacuerdo en la forma de la exigencia que reciben.

En cuanto a la motivación que reciben de su superior para mejorar las habilidades, conocimientos están de acuerdo con la misma, como así también con la comunicación que reciben de los superiores en su área sobre el éxito en el cumplimiento de los objetivos. La comunicación es clara y efectiva como así también la toma de decisiones la consideran adecuada.

En cambio, no están de acuerdo en la forma efectiva que organiza los planes y los recursos de la empresa, las dotes de liderazgo que posee, la escucha activa de los mismos.

El área de Logística, considera en cuanto a la calificación sobre sus superiores, que conocen su trabajo, que no se los evalúa de forma justa, y no existe crecimiento profesional. Opinan que son escuchados por sus directivos, pero reciben poca ayuda cuando la requieren y están en desacuerdo en la forma de exigencia que reciben.

En cuanto a la motivación, que reciben de su superior para mejorar las habilidades y conocimientos están de acuerdo con la misma. No están de acuerdo con la comunicación que reciben de los superiores en su área sobre el éxito en el cumplimiento de los objetivos, y sienten que no se los motiva para conseguirlos o mejorarlos.



No están de acuerdo en la forma que organiza los planes y los recursos de la empresa, los dotes de liderazgo que posee, la escucha activa de los mismos, y la comunicación no es clara y efectiva. En cambio, la toma de decisiones no resulta eficaz.

El personal Operativo, en cuanto a la calificación sobre sus superiores, consideran que están de acuerdo que conocen su trabajo, que no los evalúan de forma justa, existe crecimiento profesional y están dispuestos los directivos a promocionarlos. Opinan que no son escuchados como ellos esperan por sus directivos, pero reciben ayuda cuando la requieren y están en desacuerdo en la forma de la exigencia que reciben.

En cuanto a la motivación que reciben de su superior para mejorar las habilidades y conocimientos consideran que ésta no existe. Tampoco reciben de parte de sus superiores una comunicación clara acerca del éxito en el cumplimiento de los objetivos.

Además, consideran que sus superiores no organizan los planes y los recursos de la empresa. No están de acuerdo con los dotes de liderazgo que poseen, como también no se los escucha a los colaboradores, la comunicación no es clara y efectiva y la forma que toman las decisiones no es eficaz. Sí están de acuerdo en que los directivos identifican de forma clara los objetivos que tienen que cumplir en su área.

### *Análisis*

El personal administrativo y de ventas, manifiestan que su jefe o supervisor inmediato conoce su trabajo, lo evalúa de forma justa y son escuchados, pero no se los ayuda cuando se los solicita, reciben muchas exigencias y no tienen posibilidad de crecimiento profesional dentro de su área. Tampoco están conformes con la motivación que reciben, y la comunicación sobre el cumplimiento de los objetivos. La única diferencia que existe entre las áreas mencionadas anteriormente, es en cuanto a la manera en que se organizan los planes y recursos de la empresa, el área de administración está de acuerdo, mientras que ventas no.

Los colaboradores del área de logística, coinciden en muchos aspectos con el área de ventas, excepto en el punto referido a la evaluación que reciben de parte de sus superiores, la consideran injusta.



En el área operativa, los colaboradores no están conformes con la evaluación que se les hace, expresan que no se los escucha, como tampoco con las exigencias que se les imponen, con la comunicación que reciben de sus superiores, y la manera en que organizan los planes y recursos de la organización.

#### *Interpretación*

De acuerdo a lo que comentan los colaboradores, se puede deducir que la organización no tiene una adecuada organización de los planes y recursos que la misma posee. Lo cual impide o lleva a que la empresa se desvíe de sus objetivos, utilice de manera inadecuada sus recursos como el tiempo, dinero, materia prima e instalaciones, generándole pérdidas como así también desmotivación en sus miembros.

### **3. Evaluación de desempeño**

#### *Presentación de los datos*

##### Administración

La evaluación de su trabajo es a través del cumplimiento de entrega de plazos de trabajo a tiempo y la forma en que se llevarán a cabo las tareas. Consideran que la forma de evaluarlos es a través de la rapidez y la forma del trabajo, como así también su desempeño eficaz.

##### Ventas

La evaluación de su trabajo es a través del compromiso con la empresa, los resultados hacia la misma y el desempeño en tiempo y forma, como también la satisfacción de los clientes.

Consideran que la forma de evaluarlos es a través de observación directa, por estadísticas de ventas y por informes que confeccionan semanalmente a sus directivos.

##### Logística

La evaluación de su trabajo es a través de la rapidez en la entrega de los pedidos y de estadísticas de entrega en tiempo y forma a las sucursales como así también a los clientes.



## Operativo

La evaluación de su trabajo es a través de los resultados de las prendas y el tiempo en que entregan las mismas, como así también la calidad de las terminaciones de cada una.

### *Análisis*

Podemos decir, que existe un factor común en todas las áreas de la empresa al evaluar al capital humano, el mismo es el factor tiempo.

En el área de administración, la forma de evaluarlos es través de la rapidez y la forma del trabajo, como así también su desempeño eficaz. En ventas, es a través del compromiso y resultados. Mientras que en logística, se tiene en cuenta la rapidez en la entrega de los productos a los clientes internos y externos. Y en el área operativa, se evalúa a través de las prendas confeccionadas.

### *Interpretación*

Se observa que la evaluación de desempeño de cada área se adecúa a las diversas tareas propias de la misma, así como la complejidad de las mismas.

## **4. Planificación de tareas**

### *Presentación de los datos*

En el área administrativa no se planifican las tareas u objetivos que se llevarán a cabo.

En el área de ventas, semanalmente se realizan reuniones sobre los objetivos a alcanzar y se les comunica a todos los colaboradores a cerca de las estadísticas de ventas y las mejoras en la calidad de atención al cliente.

En el área de logística, no se planifican las tareas que se van a llevar a cabo de manera correcta, les parece que están desorganizados a la hora de incorporar nuevas mejoras o ideas en el área.

En el área operativa, los colaboradores hacen énfasis en los objetivos semanales, muchas veces no están planificados de manera correcta, ya que nos comentaron que realizan un trabajo a medias para comenzar con otro cuando un cliente solicita con urgencia un producto, generando demoras en la confección de las demás prendas.



### *Análisis*

En administración, logística y en el área operativa no se planifican las tareas. En ventas, se realizan reuniones todas las semanas en las que se comunican los objetivos a alcanzar.

### *Interpretación*

Podemos afirmar que existe una falta de planificación en la organización, generándose así una gran desorganización en las tareas, tiempos y recursos. Los colaboradores no saben qué tienen que realizar y qué actividad priorizar.

Ésta es una problemática de mucha relevancia que la empresa debería tratar o prestar atención, ya que a largo plazo trae consecuencias negativas en los resultados de la misma.

## **5. Objetivos organizacionales**

### *Presentación de los datos*

#### Administración

Consideran que su área no tiene objetivos y no conocen los mismos.

Lo que más valoran de su empresa, es el compañerismo entre sus pares, la comodidad de las instalaciones, la estabilidad que ofrece la empresa, ya que lo más importante para ellos es el pago a término de sus remuneraciones.

#### Ventas

Su área tiene objetivos de ventas específicos y conocen cuál es el producto que deben vender a pedido de sus superiores y la cantidad de prendas para alcanzar los objetivos.

Lo que más valoran de su empresa es el compañerismo entre sus pares, la estabilidad que ofrece la empresa y la seriedad de la misma.

#### Logística

Su área tiene objetivos de entrega a tiempo de los pedidos tanto a los clientes como a las sucursales de la empresa.



Lo que más valoran de la empresa es el pago a término que reciben, el buen clima laboral y la estabilidad en la misma.

#### Operativo

Los colaboradores tienen objetivos que deben cumplir en tiempo y forma. Son informados por sus superiores a través de un listado que les envía la Gerencia de Producción semanalmente.

Lo que más valoran de su lugar de trabajo es el pago a término y la remuneración que reciben.

#### *Análisis*

En el área de administración, encontramos que los colaboradores dicen que en la misma no plasman objetivos. Lo que más valoran es el compañerismo entre sus pares, la comodidad de las instalaciones y la estabilidad que ofrece la empresa. Mientras que los colaboradores de ventas, logística y del área operativa tienen objetivos a los que deben llegar. Lo que valoran las mismas, es la estabilidad laboral y el sentirse parte de la empresa.

#### *Interpretación*

La mayoría de las áreas tienen objetivos a los que deben llegar, esto le permite tener cierto parámetro para los colaboradores, ya que de esta manera, saben qué tienen que hacer en sus puestos de trabajo.

### **6. Clima organizacional**

#### *Presentación de los datos*

El clima en la organización es según el área, en administración, ventas y logística es muy estresante, ya que se sienten observados siempre en su lugar de trabajo por los directivos y creen que no es un buen clima laboral ya que todos manifiestan estar presionados o incómodos a la hora de decir o hacer algo.

Algunos ejemplos de lo que deben respetar los colaboradores son: la forma de hablar, evitar las risas, las charlas dentro del horario de trabajo, evitar los bostezos, etc.



En cambio en la fábrica, el capital humano se siente también intimidado con las cámaras que los observan constantemente y con sus superiores que los controlan todo el tiempo.

El trato no es el correcto, ya que frecuentemente se les grita o reprende al frente de todos sus pares cuando realizan una mala confección o cuando se observan robos de pertenencias se les sanciona a todos por igual.

### *Análisis*

Todas las áreas, tanto como administración, ventas, logística y operativa, sostienen que no existe un buen clima organizacional. Esto se debe a diferentes motivos, tales como sentirse observado por directivos o cámaras en varios sectores de la misma, mal trato y represalias por decir lo que piensan.

### *Interpretación*

Deducimos que en la organización intervenida existe un desfavorable clima laboral, ya que los colaboradores no se sienten a gusto con muchas formas de trabajo. Existe mal trato por parte de sus superiores, les genera miedo y desconfianza decir lo que piensan. Todo esto hace que no estén cómodos al realizar sus actividades que a diario llevan a cabo.

## **7. Recomendaciones y sugerencias para una mejora de las relaciones en la empresa**

### *Presentación de los datos*

#### Administración

Han realizado sugerencias a la empresa, algunas se han aplicado, otras no. Por ejemplo una programación de compras determinada para que se realicen las mismas de forma eficaz.

Opinan que los colaboradores de la empresa piensan igual que ellos acerca de la misma.

Las recomendaciones sobre cómo mejorar las relaciones internas son: el trabajo en un ambiente agradable, cumpliendo las exigencias que se les requieren pero de forma moderada y mejorar las habilidades de comunicación.



## Ventas

Han realizado sugerencias a la empresa, algunas se han aplicado, otras no. Acerca de la forma de atención al cliente, disposición de las prendas en el local, de los potenciales clientes y zonas a los cuales apuntar, y sobre las formas de ventas para los clientes actuales.

Opinan que los colaboradores de la empresa no piensan de la misma forma que ellos acerca de la misma ya que tienen otro punto de vista a cerca de sus directivos y de la empresa.

En cuanto a las sugerencias sobre cómo mejorar las relaciones internas no tienen ninguna ya que en los últimos años no se aplicaba lo que sugerían o se modificaban radicalmente esos cambios sugeridos.

## Logística

No han realizado sugerencias a sus directivos ya que sienten que no son escuchados cuando surgen problemas en la operatoria diaria.

Creer que los demás colaboradores de la empresa piensan igual que ellos acerca de los directivos y de la forma en que se trabaja en la empresa

Las sugerencias que propondrían es mejorar la comunicación entre todas las áreas y mejorar el clima laboral.

## Operativo

Han realizado sugerencias a la empresa, algunas se han aplicado, otras no. Acerca de las de corte, de tizado, de agilizar los tiempos de la confección, mejoramiento de las máquinas, como así también evitar pérdidas de materias primas.

Opinan que los colaboradores de las demás áreas piensan igual que ellos acerca de la misma.



En cuanto a las sugerencias sobre cómo mejorar las relaciones internas, creen que la forma es reconocer cada uno de los integrantes de la empresa tanto pares como superiores acerca de sus errores y responsabilizarse por los mismos, ver la forma de solucionar los problemas que se generan y erradicar la falta de respeto que se siente en el lugar de trabajo.

### *Análisis*

Las áreas de administración, ventas y operativo, coinciden en que han realizado sugerencias para mejorar algunos procesos, algunas se han aplicado y otras no. Mientras que en logística no han realizado sugerencias a sus directivos ya que sienten que no son escuchados.

Tanto administración, logística y el área operativa, opinan que los colaboradores piensan igual acerca de la misma. No sucediendo lo mismo con los colaboradores del área de ventas, que opinan todo lo contrario, ya que tienen otro punto de vista a cerca de sus directivos y de la empresa.

### *Interpretación*

Los colaboradores deberían ser escuchados por sus superiores en todo lo que ellos quisieran proponer, y se les debería brindar un espacio a todo el capital humano de la empresa a que realicen aportes que seguramente van a ser beneficiosos para el futuro.

**Herramienta: Observación directa**

A través de la visita a las oficinas administrativas, los locales comerciales y el Taller de Producción se observó cómo realizan las tareas los diversos colaboradores de todas las áreas, así como también otros aspectos tales como las condiciones laborales, la manera en que se organizan, las relaciones interpersonales y con los clientes, cómo se desempeñan en sus roles, la comunicación entre las distintas áreas y cómo responden a las diversas directivas que a diario reciben.

Se recorrieron los locales comerciales y se observó a los vendedores en sus labores diarias: atención a los clientes, el trato hacia ellos, rapidez, asesoramiento, resolución de problemas, comunicación entre sus pares, trabajo en equipo, la rápida respuesta ante alguna sugerencia y/o pedido de un superior.

En lo que respecta a las oficinas administrativas, se pudo percibir cómo es el clima laboral en el que desempeñan sus tareas, así como también la manera en que las organizan.

En el área de logística, lo que se constató fue el procedimiento desde que llegan las prendas desde los talleres hasta la entrega de las mismas a los clientes internos o externos. El trato entre sus pares y entre las distintas áreas, la rapidez y eficiencia en la entrega de los productos.

En los talleres externos, se observaron las condiciones de infraestructura en las que se realiza la producción de los diferentes artículos que luego se comercializan, la manera en que se relacionan entre sus pares y sus superiores así como también el clima laboral dentro de los mismos.



## Conclusiones diagnósticas

El diagnóstico organizacional permitió analizar las variables tales como clima organizacional, competencias valoradas, grado de compromiso, motivación, comunicación organizacional, capacitaciones y otros factores que influyen en el desempeño de la empresa según los diferentes puntos de vista de los colaboradores y directivos.

De acuerdo a la información adquirida en las entrevistas y encuestas realizadas, los colaboradores y directivos nos brindaron pautas con las cuales se logró evidenciar la falta de planificación en la misma.

Según lo encuestado, se planificó una capacitación de liderazgo de mandos medios durante siete meses, la cual no se llevó nunca a cabo, ya que el directivo no estuvo de acuerdo en que se ejecute la misma, puesto que para él no tenía relevancia alguna. Esto implicó pérdida de tiempo y dinero invertido tanto para la empresa como para la institución que iba a dictar la capacitación.

La Responsable de Recursos Humanos nos menciona que en el área de producción hay falta de planificación en las tareas que se llevan a cabo, por ejemplo, los cortes no se programan previamente de manera adecuada, los colaboradores tienen que consultar cuáles son las tareas a realizar, ya que sus superiores no les informan las mismas. Como consecuencia de la mala planificación, se observa una escasa participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores a la hora de realizar sus labores.

Así mismo el Gerente administrativo dijo que él confecciona Indicadores mensuales de las ventas y/o producción, pero no son tenidos en cuenta, por la Gerencia. El objetivo general está plasmado en la Visión, pero en la realidad no se hace nada para llegar a cumplir el mismo. Él observa también que todas las áreas de la empresa “improvisan” las tareas que a diario realizan.

Se relevó información haciendo más hincapié sobre una problemática en particular, la que fue comentada por la Responsable del Departamento de Recursos Humanos, “Desmotivación de los colaboradores”.



Al llevarlas a cabo se detectaron otras falencias en la empresa, como falta de claridad a cerca de los objetivos y las tareas que deben realizar los colaboradores ya que en muchas áreas reciben órdenes de dos superiores a la vez. Los mismos no tienen definidos los objetivos y metas de cada área que deben alcanzar. La mayor parte de los colaboradores no se encuentra comprometida con los objetivos organizacionales, también manifestaron que no existe un buen clima laboral. Los colaboradores no están comprometidos con la empresa. Éstos únicamente obtienen incentivos monetarios. La mayoría no cree que pueda alcanzar un plan de carrera en esta empresa como en cualquier otra Pyme familiar, donde los que ocupan los cargos más altos son los dueños, y por otro lado esta empresa no tiene una disposición piramidal; por lo tanto no hay muchos escalones para ascender. Se capacita a los colaboradores pero no poseen las herramientas necesarias para detectar las necesidades de capacitación.



# V. Propuesta



De acuerdo a lo diagnosticado en puntos anteriores en base a la recolección de datos, análisis e interpretación proponemos implementar “una planificación acorde a las tareas de la empresa por parte de los directivos”.

## **JUSTIFICACIÓN**

El objetivo/ justificación es lograr que los directivos de la organización puedan establecer lineamientos de acción los cuáles van a orientar las decisiones y los resultados que la organización tendrá en el futuro, permitiéndoles reformular la estrategia de la organización.

## **ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Se realizará un Proyecto que contribuirá a sistematizar la toma de decisiones, mediante el involucramiento de los directivos y colaboradores.

Constará de tres pasos, donde el resultado de cada uno de ellos es fundamental para alcanzar nuestro objetivo general.

El primer paso de este proyecto estará dado por:

**“Demostrarle a los directivos de la empresa que a través de un cambio en las decisiones estratégicas se generan resultados positivos”.**

### **Finalidad**

Dar a conocer a la gerencia cuáles son los resultados del presente trabajo y sus implicancias, ya que el éxito o fracaso de la implementación de una intervención organizacional dependerá del grado de compromiso que posean los mismos para con la aplicación del proyecto. También se les expondrán, a través de un análisis FODA cuáles son a nuestro criterio los pro y los contra de la situación y los métodos que se pueden utilizar para mejorarla.



Por este motivo es indispensable, que en primer lugar se comunique adecuadamente sobre los resultados del diagnóstico a los que se han arribado y cuáles son los métodos recomendables para su solución, ya que los directivos serán los responsables de impulsar el cambio.

### **Características**

Pautas a tener en cuenta para la implementación:

- Programar una reunión entre las integrantes de este proyecto con la gerencia y mandos medios donde se explicará detalladamente los resultados del diagnóstico y conclusiones a las cuáles se han arribado mediante el proceso de intervención.
- También se presentará un plan de acción para solucionar la problemática detectada.

### **Criterios para su evaluación**

Se tendrá en cuenta cuál es el grado de respuesta e interés demostrado por los Directivos y Mandos Medios, con el fin de realizar una nueva reunión para profundizar lo propuesto y la decisión de llevar adelante el plan de acción sugerido. Luego de este primer paso, en donde los Directivos de la organización están informados de la problemática actual de la empresa, estamos en condiciones de comenzar con el segundo paso de este proyecto:

### **“Desarrollar un instrumento que permita sistematizar y aplicar lo que se planifica”**

El mismo constará de un Plan de Capacitación en la que participarán todos los miembros de la organización para concientizar acerca de los beneficios de la Planificación Estratégica. A través de reuniones organizadas y preestablecidas, un profesional en el tema les explicará en que consiste, cómo se utiliza, los beneficios al utilizarlo y los plazos en obtener resultados positivos.

**Finalidad**

Que todos los integrantes de la organización se involucren en la planificación estratégica de la misma, mediante el establecimiento de una propuesta formal de acción que contenga aspectos de capacitación de todo el capital humano.

**Características**

Se sugiere que se establezcan en una reunión con los directivos y mandos medios, donde se establecerán los lineamientos generales a tener en cuenta para llevar a cabo este plan de acción.

**Criterios de evaluación**

Se tendrá en cuenta en qué grado la iniciativa resultó coherente y viable para los directivos, ya que dicha acción prevé un protagonismo de todo el capital humano. El éxito se logrará con el compromiso y participación de los mismos.

Una vez establecidos los lineamientos de esta intervención con el nivel jerárquico, seguiremos con el siguiente paso:

**“Formación y capacitación”****Finalidad**

La necesidad de obtener capital humano altamente cualificado para lograr un mayor compromiso y participación en las decisiones estratégicas que se llevarán a cabo.

El colaborador podrá fortalecer sus conocimientos, habilidades, visión y actitudes a través de la capacitación, de forma que ellos aporten ideas para mejorar el proceso de planificación estratégica.

**Características**

Debido a la falta de una capacitación destinada a todo los colaboradores acerca de una adecuada planificación en la organización, se procederá a dar los lineamientos generales para la puesta en marcha de un proceso de sensibilización y capacitación a dichos



colaboradores, a través de reuniones con los miembros de las diferentes áreas. Será necesario seguir los siguientes pasos:

1. Partiremos en base a la misión de la capacitación a dictarse, que será de conocimiento para todos los miembros, ya que aquí se expresará con claridad el por qué y para qué de la implementación de una planificación estratégica acorde a la empresa.  
De esta forma se contará con la información obtenida a través de las entrevistas y encuestas realizadas en todas las áreas de la misma.
2. En segundo lugar, nos guiaremos por el diagnóstico realizado en el presente trabajo en relación a la ausencia de capacitación en aspectos en lo que se refiere a decisiones y planificaciones organizacionales.
3. Establecimiento de objetivos de la capacitación. Se establecerán objetivos de tipo generales y específicos.
4. Desarrollo de temas a tratar en la capacitación.

La capacitación será llevada a cabo en el plazo de dos meses, por un capacitador de una institución educativa, elegida por la organización.

Los destinatarios serán los colaboradores de mandos operativos, mandos medios y directivos.

- Colaboradores: la capacitación, para éstos será de un total de dieciséis horas, distribuidos en ocho encuentros. Se tratará de cuatro encuentros al mes de dos horas cada uno, dentro del horario laboral.
- En lo que respecta a los directivos, además de los ocho encuentros conjuntamente con los colaboradores, se agregará un encuentro más que será anterior al comienzo de los encuentros con dichos colaboradores, donde se sensibilizará respecto a los siguientes temas:
  - I. Capacitación en planificación estratégica.
  - II. Introducción:
    - ¿Qué es la planificación?
    - Importancia.
    - ¿Cómo se aplica?



- Elementos de una planificación estratégica.
  - Beneficios.
- III. Proceso de planificación estratégica.
  - IV. Técnicas y herramientas para su aplicación.
  - V. Implantación de la planificación estratégica en la organización.

### **Criterios de evaluación**

- Se deberá establecer cómo y cuándo se revisará y evaluará la planeación estratégica.
- Se tendrá en cuenta si surgió interés por parte de todos los destinatarios, es decir, si surgieron preguntas, si asistieron a los encuentros, si participaron activamente.
- Se propone realizar una periódica actualización para asegurar su efectividad a lo largo del tiempo.



<i>Cronograma de Actividades</i>							
<i>Actividad</i>	<i>Marzo</i>			<i>Abril</i>			
<b>Concientización de los directivos</b>	■						
<b>Desarrollo de un instrumento de aplicación</b>	■	■	■	■			
<b>Formación y capacitación</b>					■	■	■



# VI. Conclusión



Como conclusión del presente trabajo, se puede afirmar que a través del mismo se identificaron las estrategias de la empresa como así también las problemáticas que a diario se presentan y se logró distinguir cuál de ellas es la que afecta el adecuado funcionamiento de la misma.

La “Falta de planificación acorde a las tareas y necesidades de la empresa por parte de los directivos”, ésta situación constituye una de las mayores debilidades de la organización intervenida. De allí surge el interés por trabajar sobre la misma, mediante un proceso de Planeación Estratégica, en donde se tomen decisiones de manera estratégica que permitirá a la organización alinear las estrategias definidas con la estructura de la empresa.

Se pudo realizar por medio de la información recabada en los grupos focales y la observación directa. Fue muy productivo para la organización la formación de grupos focales, ya que se consultaron y contrastaron posiciones e ideas producto de la participación conjunta de los colaboradores con los directivos, lo cual fue muy positivo para todos; y los resultados obtenidos se utilizaron para el desarrollo e implementación de un instrumento que le permitirá realizar la toma de decisiones de manera estratégica.

Se llevará a cabo un proyecto, el cual consistirá de una capacitación que se efectuará en el plazo de dos meses y consta de tres pasos. Cada uno de ellos será previamente organizado por una persona externa a la organización (capacitador), y elegido por la misma, quien facilitará las herramientas necesarias y también evaluará los conocimientos adquiridos a través de la misma.

Hemos alcanzado nuestro objetivo, identificando su principal problemática, y así establecer un posible curso de acción que permitirá mejorar la deficiencia de ésta empresa, ya que se contó con el compromiso e interés de los colaboradores y directivos para alcanzar el objetivo propuesto.

De esta manera se logró realizar un aporte como profesionales en el área de Recursos Humanos a una organización privada, la que a través de sus directivos y colaboradores, nos brindó toda la información y tiempo necesario para poder realizar este Trabajo Final de Grado.



# Bibliografía



- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Capital Humano* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cler Macello, C. (1999). *Motivación e Incentivos No Remunerativos*. Córdoba: Guía de Estudio IUA.
- Duane, I. R. (2007). *Administración Estratégica* (Séptima ed.). Colombia: Cengage Learnig.
- Galindo, J. (2010). *Motivación Laboral* (Séptima ed.). España: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, Scholes, & Whittington. (2006). *Dirección Estratégica* (Séptima ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Litwin, G. H. (1971). *Climate and Motivation: An Experimental Study*. México: Mc Graw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. (Segunda ed.).
- Mintzberg, Quinn, & Voger. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos* (Primera ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Segura, R. (2009). *Módulo Emprendimiento: Separata de consulta para el estudiante* (Sexta ed.). Perú: Soluciones practicas ITDG.

### Reseñas de Internet

- Glendy Lisbeth Castillo Palomino. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Académico Profesional de Administración. Tarapoto. Perú. Año 2013. <http://www.monografias.com/trabajos100/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa/motivacion-como-estimulo-trabajador-exito-empresa.shtml>
- Niveles de la estrategia: Definición y competencias. Artículos, Estrategia empresarial. <http://www.aulamarketing.net/niveles-de-la-estrategia-definicion-y-competencias/>
- Compromiso del Empleado ¿Llevan puesta los Empleados la camiseta de su Empresa? <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>
- Rodríguez Lorenzo, Juan Manuel. Motivación laboral. Técnico Superior, Ergonomía. Año 2002. <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>



- Sitio Web Clima Organizacional.  
<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>
- Definición de Niveles Jerárquicos de la Empresa. <http://nivelesdelaempresa.blogspot.com.ar/>
- Amador Posadas, Fátima Jackeline, Licenciatura en Administración de Empresas Tegucigalpa, Honduras, Atlantic International University, North Miami, Florida. Año 2004  
<http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Grau, Jorge E. Módulo 1: Planificación, prospectiva y gestión de proyecto educativos. Maestría en Gestión de Proyectos Educativos, Planeamiento Estratégico. Año 2012  
<http://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/MOD%20PROSPE%201%20-%20Introducci%C3%B3n%20-%202012.pdf>.
- Kantis, Hugo. Inercia en Innovación en las Conductas Estratégicas de las Pymes Argentinas. Elementos Conceptuales y Evidencias Empíricas. C E P A L Comisión Económica para América Latina y el Caribe Oficina en Buenos Aires. Agosto 1996.  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9761/LCbueL156_es.pdf?sequence=1)
- Sitio Web de Consultoría en Decisiones, brinda acceso a materiales sobre la disciplina de Análisis de Decisiones desarrollados por Roberto Ley Borrás o bajo su dirección.  
<http://decidir.org/serv01.htm>
- Sitio Web: areaRH.com, Estrategias de Recursos Humanos.  
<http://www.arearh.com/rrhh/estrategiasrrhh.htm>
- Blogs, Planeación Estratégica de Mercado. Autor: José Ignacio Domínguez. Marzo 2005.  
<http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-mercado/>
- Blogs, Las Estrategias en Recursos Humanos. Octubre 2007.  
<http://recursoshumanosperu.blogspot.com.ar/2007/10/la-estrategia-en-recursos-humanos.html>
- Blogs Planeación Estratégica. Autor: Julio Carreto, MBA. Año 2007-2008. <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/qu-es-estrategia.html>
- Sitio Web, La Toma de Decisiones Directivas. Autor: Miguel Ángel Ariño, Profesor del ISDE. Año 2010. <http://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>
- Blogs, Administración de Empresas, Estrategias Funcionales. Año 2010-2014.  
<http://cursoadministracion1.blogspot.com.ar/2010/12/estrategias-funcionales.html>
- Técnicas para medir el clima organizacional.  
<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21317/Capitulo2.pdf>



# Anexos

**Anexo 1: Entrevista a Responsable de R.R.H.H. y Gerente de Administración**

- 1- ¿Nos puede comentar acerca de la historia de la empresa? ¿Cuál es la Visión, Misión y los Objetivos a corto y largo plazo que posee la empresa?
- 2- ¿Qué hacen para cumplir los objetivos, hay alguna estrategia para alcanzarlos?
- 3- ¿Qué cree Ud. que se necesita hacer para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa?
- 4- Los colaboradores, ¿tienen en claro cuáles son la visión, misión y objetivos de la empresa?
- 5- ¿Cuáles son los valores de la empresa, y que acciones realizan para fomentar los mismos?
- 6- ¿Cómo hacen en su empresa para fomentar el trabajo en equipo?
- 7- ¿Cuáles son las competencias que se valoran de los colaboradores? ¿Cómo las valoran?
- 8- ¿Qué grado de compromiso percibe por parte de los colaboradores hacia la empresa?
- 9- ¿De qué forma se los motiva a los colaboradores para que ellos realicen adecuadamente sus tareas?
- 10- ¿Qué opina Ud. acerca de cómo los colaboradores toman las decisiones? ¿Cuentan los mismos con cierta capacidad de toma de decisiones de los procedimientos que ellos realizan?
- 11- ¿Se capacita al capital humano de la empresa? ¿A todos? ¿A qué áreas?
- 12- ¿Cómo es el grado de participación de los colaboradores en los cursos o capacitaciones que ofrece la empresa?
- 13- ¿Cómo es el clima laboral que Ud. percibe dentro de la empresa?
- 14- Comunicación entre los diferentes niveles:
  - Mandos medios y mandos operativos,
  - Director y mandos medios,
  - Director y mandos operativos.
- 15- ¿De qué manera se supervisa a los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas?
- 16- ¿Cómo responden los colaboradores ante las tareas asignadas?



- 17- A su parecer, ¿cuáles son las problemáticas principales que afectan la realización de las tareas en su empresa? ¿Hay alguna que predomina sobre el resto?
- 18- ¿Tienen fichas de procedimientos?
- 19- ¿Cómo considera el desempeño actual de los colaboradores?
- 20- ¿La organización lleva a cabo una planificación de las tareas que debe lograr?

Fuente: Elaboración Propia



### **Anexo 2: Encuesta a los colaboradores**

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando para la empresa?

- Menos de un año
- 1-2 años
- 3-5 años
- 6-10 años
- Más de 10 años

2. ¿A qué departamento pertenece usted?

3. En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

- Muy satisfecho
- Bastante satisfecho
- Poco satisfecho

4. Si comparte usted sus ideas con sus superiores, ¿se lo reconocen?

- Tan sólo se me reconoce si mis ideas son plenamente implementadas.
- Se me reconoce siempre que doy ideas, independientemente de si se llevan a cabo o no.
- No se me reconoce en absoluto.



5. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o supervisor inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Conoce bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a promocionarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me exige de forma razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza de forma efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



tanto planes como recursos

Demuestra dotes de liderazgo	<input type="radio"/>				
Sabe escuchar	<input type="radio"/>				
Identifica los objetivos en su área de forma clara	<input type="radio"/>				
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="radio"/>				
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="radio"/>				
Planifica de manera correcta las tareas o decisiones sobre su área.	<input type="radio"/>				

7. Usted ¿es evaluado en su trabajo? ¿De qué manera?

8. ¿Considera que la empresa cuenta con cierta planificación de las tareas que se llevarán a cabo dentro de su área?

9. ¿Cómo es la planificación en su área?

10. ¿Conoce Ud. los valores, objetivos y misión de la empresa?



11. Su área ¿tiene objetivos? ¿Conoce los mismos?

- Sí     No     Poco

12. ¿Qué es lo que más valora de su empresa?

13. ¿Cómo es el clima laboral de su empresa o área?

14. ¿Cómo evalúan su desempeño? Indicador.

15. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia sobre la forma de mejorar sus tareas o para mejorar la organización a la dirección de la empresa?

- Sí     No

16. ¿Se llevaron a cabo las mismas?

- Sí     No

17. ¿Cree que la mayoría de los colaboradores de la empresa piensan como usted sobre la empresa?

- Sí     No

18. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre Mandos Medios y los colaboradores de las demás áreas?

Fuente: Elaboración Propia.