



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MANITOBA LTDA.
CLIMA ORGANIZACIONAL

AUTORES

FAVIAN HUBEIMAR SANDOVAL
DIANA CAROLINA POSSO VALLEJO

DIRECTOR DE PROYECTO:

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI – VALLE DEL CAUCA

2017

Contenido

1	Objetivos.....	6
1.1	Objetivo general.....	6
1.2	Objetivos específicos	6
2	Marco teórico.....	7
2.1	Análisis de misión y visión.....	7
2.1.1	Misión y visión de la empresa	7
2.1.2	Definición de misión y visión.....	7
2.1.3	Análisis de la misión y visión de la empresa	9
3	Ventaja competitiva.....	10
4	Planeación estratégica.....	10
4.1	Modelos de planeación estratégica.....	11
4.1.1	Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner	11
4.1.2	Modelo de Planeación Estratégica de Stanton Etzel y Walter.....	14
4.1.3	El modelo de Gerencia Estratégica de Fred R. David	16
4.1.4	Modelo de las cinco fuerzas de Porter:.....	17
4.1.5	Modelo de planeación estratégica Laboratorios Baxter S.A.....	23
4.2	Comparación modelos de planeación estratégica	25
5	Clima organizacional.....	26
6	Conclusiones.....	28
7	Lista de referencias	29

8	Anexos	30
8.1	Encuesta de clima organizacional.....	30

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA MANITOBA LTDA. CLIMA ORGANIZACIONAL

Resumen

Para MANITOBA SAS, una organización que se ha dedicado a la producción y distribución de pasabocas por más de 34 años y que en la actualidad cuenta con cerca de cien empleados, se hace vital, que empiece a pensar en cómo encaminar estratégicamente las relaciones y necesidades de sus colaboradores internos, para que funcionen como una herramienta poderosa en el mejoramiento de la productividad de la empresa.

De este modo consideramos que realizar una encuesta de clima organizacional, podría ser una buena alternativa para recoger información sobre sus colaboradores, con la cual se pueden plantear iniciativas de mejoramiento en temas como relacionamiento con los jefes, ambiente de trabajo, expectativas salariales entre otros.

Palabras claves

Clima organizacional, planeación estratégica, modelos, Manitoba.

STRATEGIC PLANNING MANITOBA LTDA. ORGANIZATIONAL CLIMATE

Abstract

For MANITOBA SAS, an organization that has been dedicated to the production and distribution of snacks for more than 34 years and that has the current account with employees, who is already thinking about how to strategically embed the relationships and needs of their internal collaborators, to work as a powerful tool in improving the productivity of the company.

In this way we consider that conducting a survey of organizational climate, could be a good alternative to collect information about their employees, with which you can raise improvement initiatives on issues such as the relationship with the bosses, the work environment, salary expectations among others.

Key words

Organizational climate, strategic planning, models, Manitoba.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general.

Realizar la planeación estratégica de la empresa Manitoba S.A.

1.2 Objetivos específicos

- Desarrollar el marco teórico del análisis de planeación estratégica.
- Realizar análisis de clima organizacional.
- Realizar encuesta de clima organizacional.
- Presentar proyecto a los directivos de Manitoba S.A

2 Marco teórico

2.1 Análisis de misión y visión

2.1.1 Misión y visión de la empresa

Visión

Ser en el año 2017, una empresa líder en pasabocas nutritivos, saludables e innovadores en el mercado colombiano y en los países con actual presencia, garantizando el crecimiento integral de sus colaboradores, proveedores, clientes y accionistas. Orientado bajo la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

Misión

Ofrecer pasabocas de óptima calidad, que contribuyen a la salud y bienestar de nuestros clientes, mediante el esfuerzo conjunto de los miembros activos de la organización haciendo énfasis permanente en el crecimiento personal, empresarial y social.

2.1.2 Definición de misión y visión

Visión

En todo tipo de organización resulta de especial importancia que los gerentes y ejecutivos estén de acuerdo respecto de la visión básica de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo. Según David (2013). Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer

lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve —constando, de preferencia, de un solo enunciado— y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible.

La visión debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué deseamos hacer en el futuro?
2. ¿Para qué lo haremos?
3. ¿A quién deseamos servir?
4. ¿En qué tiempo lograremos la visión?
5. ¿Qué recursos emplearemos?

Misión:

La declaración de la misión se deriva de responder la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”. La misión es la manifestación de lo que distingue a una empresa de otras similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva. Conocida también como credo organizacional, declaración de propósito, declaración de filosofía, declaración de creencias, estatuto de principios de negocios, o declaración de la “definición de nuestro negocio”, la declaración de misión revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir.

La misión debe contener:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que presta la empresa?
- ¿En dónde está ubicada la empresa?

- ¿Con que tecnología cuenta la empresa?
- ¿Creencias, valores, aspiraciones de la empresa
- ¿Que los hace diferentes a las demás empresas del sector?
- ¿Se preocupa por la sociedad y el medio ambiente?
- ¿Qué relación tiene con sus empleados?

2.1.3 Análisis de la misión y visión de la empresa

Visión

Dentro de lo se puede de analizar de la visión de la organización de la empresa podemos encontrar que se encuentra proyectada para el año 2017 por ende es importante que la empresa empiece a pensar su próxima visión, de este modo sería recomendable que para la próxima visión que se proponga se declare de manera breve las herramientas fundamentales con las que cuenta la empresa para conseguir lo que se ha propuesto.

Misión

Cabe destacar que la misión es también conocida como “credo organizacional” de tal modo que esta debe ser un punto de partida e inspiración para que la empresa direcciona sus esfuerzos en lo que desea lograr; así pues, la misión de la empresa resulta falta de un componente vinculador que le permita a los colaboradores sentirse identificados con ella. Por otro lado, es importante que la empresa plasme en la misión las características que le permiten tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.

3 Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es necesaria para que se pueda crear una diferencia entre nuestra empresa y las demás, de tal modo a partir de esta, se pueda hacer que los clientes prefieran la empresa de entre las demás.

Para que una empresa pueda lograr una ventaja competitiva, diferentes autores han estado de acuerdo en que es fundamental que se parta del análisis de la cadena de valor; esto debido a que la cadena de valor permite estudiar las principales actividades de la empresa de manera desagregada de tal modo que se puedan encontrar oportunidades de diferenciación en alguna de estas, y pueda ser convertida en una mayor satisfacción para el cliente.

Según Porter (2015). “Los principios básicos para desagregar las actividades son: que las actividades tengan diferencias económicas, que tenga un alto potencial de diferenciación y que represente una parte importante o creciente del costo” (p.—).

Utilizando la cadena de valor la empresa podrá encontrar los puntos en los que puede ser mejor que la competencia, direccionar estrategias que le permitan explotar sus fortalezas, convertirlas en un mayor valor para el cliente y en crecimiento de las utilidades de la empresa.

4 Planeación estratégica

La planeación estratégica, consiste en un proceso donde las empresas pueden realizar un análisis de las decisiones que se han tomado dentro de la misma, esto con el fin de conocer si se están cumpliendo los objetivos corporativos que la empresa ha planteado desde el inicio de su funcionamiento, además de plantear acciones en caso de que dichos objetivos no se estén

cumpliendo y que estos sean realizados a la mayor brevedad y de la manera más efectiva posible. Con la planeación estratégica también se busca que exista una integración entre las áreas de la empresa para de esta forma el análisis pueda llegar a funcionar y que se implementen las estrategias necesarias en toda la empresa.

La planeación estratégica al ser un proceso consta de diferentes etapas, en las cuales se determinan los objetivos alcanzar y las acciones a seguir en pro de esos objetivos. Así, la primera etapa consistirá en la formulación de estrategias; en donde se deben determinar las oportunidades, las amenazas internas y externas, las debilidades, las fortalezas, establecer objetivos a largo plazo, determinar las estrategias que se deben cambiar y las que se pueden seguir. La segunda etapa será la implantación de dichas estrategias, para este paso será necesario el apoyo de toda la empresa, así como también, motivar a todos y cada uno de los empleados y empleadores para que colaboren en el análisis y posterior desarrollo de las estrategias, generando un compromiso con la implantación y cumplimiento de los objetivos.

4.1 Modelos de planeación estratégica.

En esta sección se realiza una revisión de la teoría entre ella se encuentran los modelos generales de planeación estratégica.

4.1.1 Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner

Para George Steiner la planeación estratégica es identificar las oportunidades y amenazas que pueden surgir para una empresa en el desarrollo de sus actividades, y mediante las cuales dicha empresa tendrá la oportunidad de tomar decisiones respecto a su forma de actuar y aprovechar las acciones aquello que la beneficia o por el contrario evitar eso que la afecta.

Para Steiner planear significa “diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (David, 2013).

La planeación estratégica comienza con el planteamiento de metas para la organización, seguidamente se establecen las acciones para lograr dicha meta y finalmente se desarrollan las acciones planteadas para llegar a los objetivos planteados inicialmente, durante este proceso también es indispensable que se planeen y establezcan los términos de cómo se llevará a cabo todas las acciones, en que tiempo y finalmente que se hará con los resultados. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que en el proceso de la planeación estratégica cuenta con 3 tipos de planes, los cuales son los estratégicos, programas de mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En la figura 1 se presenta el modelo conceptual de planeación desarrollado por George Steiner. Este modelo es escogido para la presentación ya que se puede adaptar a la mayoría de empresas y a su entorno.

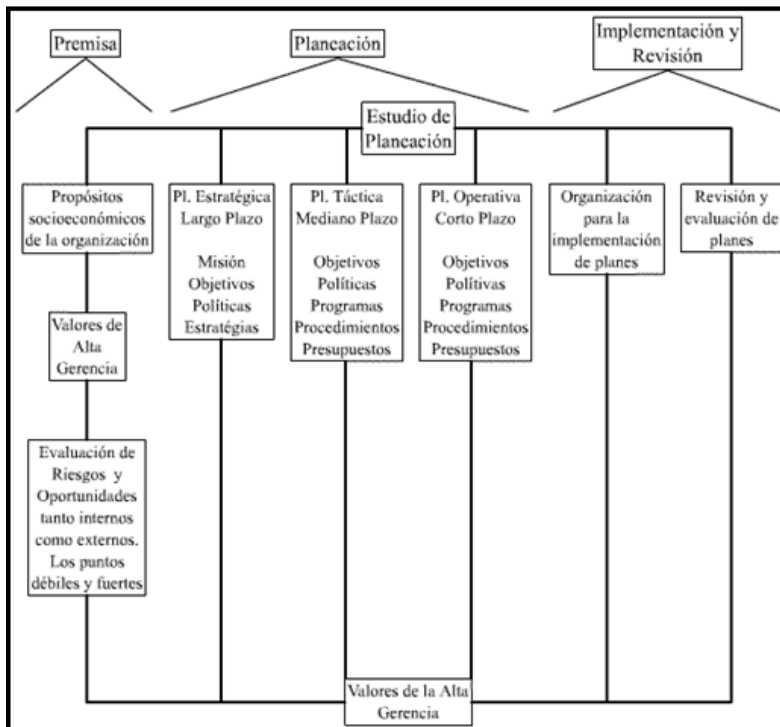
La figura 1 está dividida en tres partes, donde la primera parte está constituida por las premisas, le sigue la formulación de planes, y finalmente esta la implantación y revisión.

Para iniciar la planeación estratégica se tiene que tener en cuenta que las personas involucradas deben saber cuáles son las estrategias que se van a implementar y deben contar con el apoyo incondicional de los directivos de la empresa.

Toda empresa sin importar su tamaño debe poder identificar los elementos (pasados, presentes y futuros), que sean de gran importancia para el crecimiento y bienestar de la empresa. La información que se utilizara respecto al futuro debe contener aspectos del

mercado y sus pronósticos, ventas, aspectos económicos, competencia, tecnología y entre otros temas que serán de interés particular para la organización.

Figura 1. Modelo de Planeación Corporativa Sistemática de George Steiner



Fuente:

La segunda sección consiste en la formulación de los planes, como se observa en la figura 1, donde se deberá plantear la misión, los propósitos, objetivos y políticas básicas.

Pasando ahora a la planeación en el mediano plazo se deben establecer las acciones específicas de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. Steiner argumenta que el tiempo normal de planeación es aproximadamente de cinco años, el cual puede modificarse según las capacidades de cada organización. Finalmente, se deben hacer plantear los objetivos a corto plazo, los cuales son más detallados que todos los anteriores.

La parte final de este modelo es la implementación y revisión, y es aquí donde los planes deben de ser revisados y evaluados para que sean efectivos, de lo contrario se corre el peligro de que estos no sirvan, y el objetivo principal es contribuir al proceso de mejoramiento de las empresas.

4.1.2 Modelo de Planeación Estratégica de Stanton Etzel y Walter.

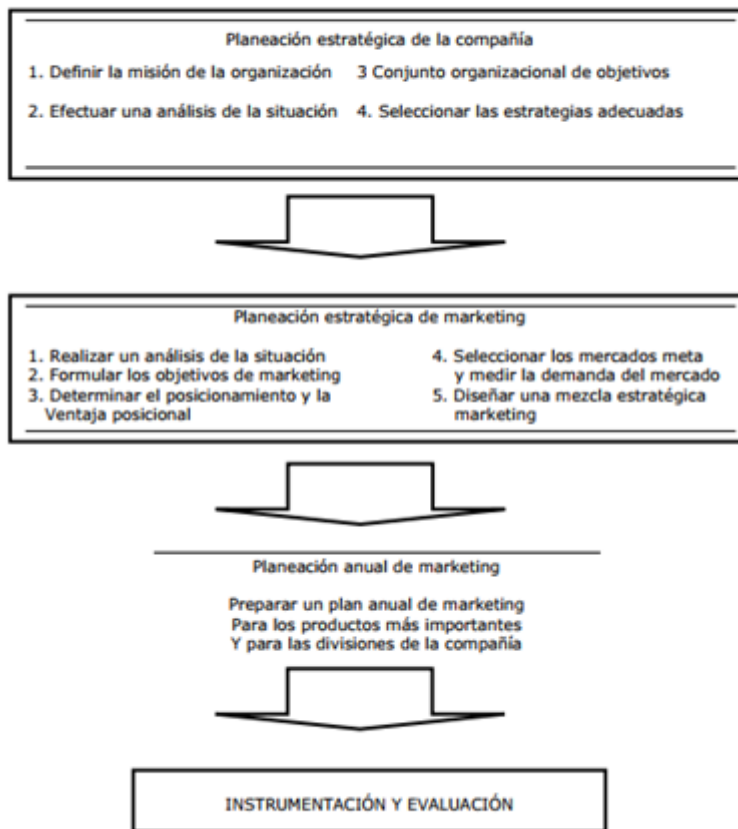
Estos autores se enfocan en la planeación del marketing como la parte más importante de la planeación estratégica y recalcan el hecho de que la planeación es un ciclo que se repite continuamente.

La primera sección de este modelo se enfoca en la planeación estratégica de la compañía y la cual es dividida en cuatro elementos, los cuales son: Primero la definición de la misión de la organización, segundo la realización del análisis de la situación (diagnostico situacional), tercero la determinación de objetivos y cuarto la selección de estrategia (Cano Flores & Olivera Gómez).

En la sección siguiente el enfoque está dirigido a los elementos de la planeación del marketing, los cuales consisten en el análisis de la situación, la formulación de los objetivos del marketing, la determinación del posicionamiento y la ventaja competitiva, la selección del mercado meta y medición de la demanda y el diseño de la mezcla estratégica de marketing.

La tercera fase se basa en la planeación a corto plazo del marketing, el cual consiste en realizar un plan anual de marketing, para los productos y para las divisiones de la empresa, los cuales sirvan en pro de beneficios de esta.

Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de Stanton Etzel y Walter.
SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN



Fuente: Stanton, Etzel y Walter, 2001, p.61.

En conclusión, este modelo se enfoca en la planeación estratégica del marketing de una empresa, además, busca establecer la misión de la organización, realizar un diagnóstico situacional donde se incluya un análisis interno y externo de la organización, para así finalmente determinar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

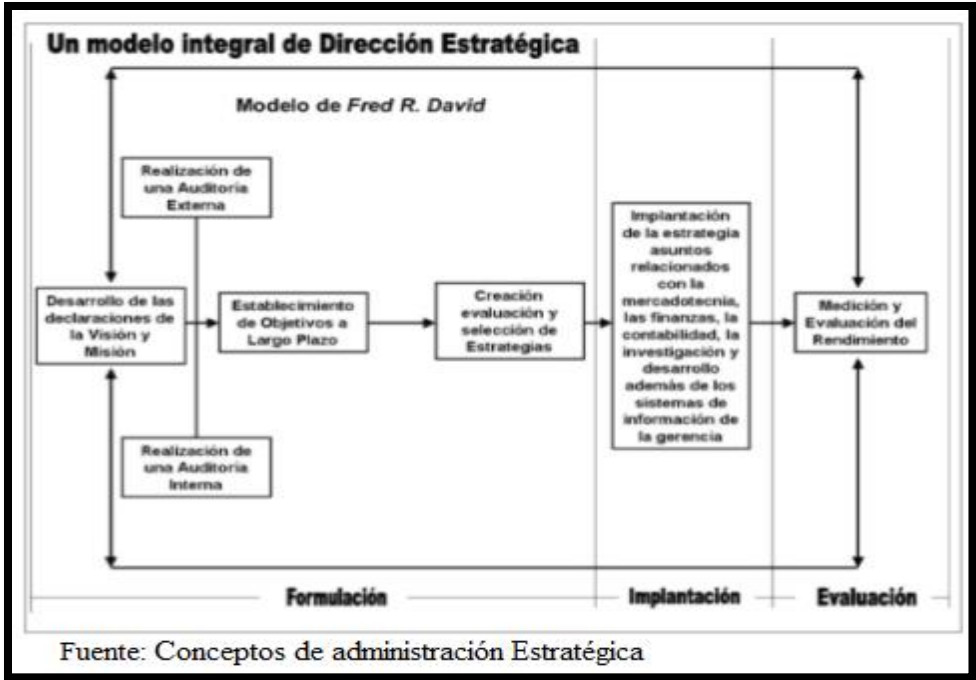
4.1.3 El modelo de Gerencia Estratégica de Fred R. David

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo para la toma de decisiones en una organización, en donde se organiza la información cuantitativa y cualitativa para la toma de decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias (Cano Flores & Olivera Gómez).

En la formulación de las estrategias son necesarias tres actividades fundamentales, como lo son la investigación interna y externa, el análisis donde se utilizan la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA); finalmente la toma de decisiones, donde se establecen los objetivos y estrategias a seguir.

Ahora bien, para la ejecución de las estrategias se deben fijar metas, políticas y asignar recursos. Finalmente, en la evaluación de las estrategias las acciones a seguir se enfocan en analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, medir el desempeño de la organización y tomar medidas correctivas.

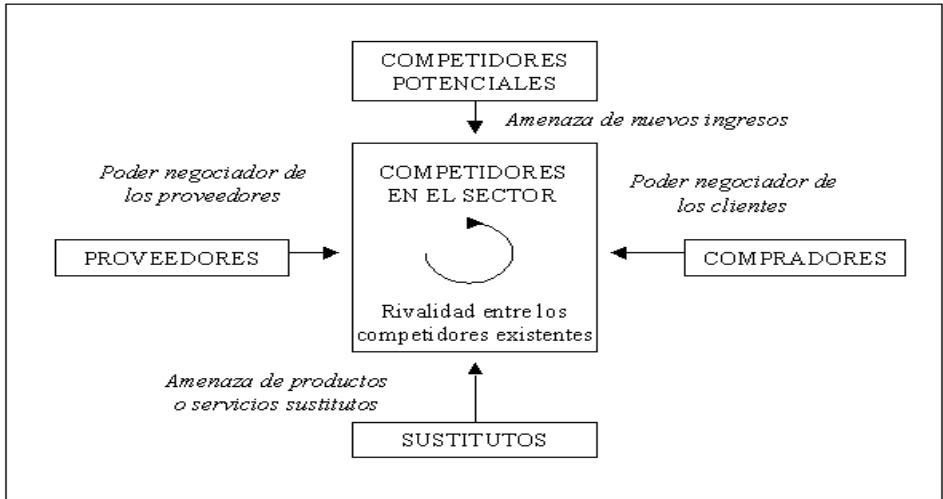
El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos: primero identificar estrategias, objetivos y misiones actuales, segundo realización de auditoría externa para el análisis de las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, tercero una auditoría gerencial y cuarto evaluar el factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas de la compañía (Cano Flores & Olivera Gómez).



4.1.4 Modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Figura 7

Modelo de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: David, Fred R. 2013

Para David (2013). El modelo de las cinco fuerzas de Porter deben ser una base fundamental, si se desea realizar una buena planeación estratégica. De este modo describe cada uno de sus elementos y algunas de sus implicaciones de la siguiente manera.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades y, sobretodo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado. La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña. Entre los obstáculos que pueden dificultar la entrada de un nuevo agente en el sector se pueden citar los siguientes:

Las economías de escala. Constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien se ve obligado a aceptar un coste realmente desventajoso.

La diferenciación del producto. La creación de una marca es un obstáculo serio que obliga a quien pretende entrar en el sector a invertir mucho dinero para ganar cuota de mercado y vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.

La necesidad de capital. La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobretodo

Modelo de Porter y estrategias de negocio de operadores de Telecomunicaciones en

España cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

Las desventajas de coste independientes del tamaño. Las empresas que ya pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a los costes, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales. Estas ventajas pueden ser la experiencia, la tecnología, la localización favorable, mano de obra específica, etc.

El acceso a los canales de distribución. Un nuevo agente debe asegurar la distribución de los productos y servicios. La entrada al sector dependerá de la limitación y del seguro de los canales mayoristas y minoristas por parte de los competidores.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores y el detrimento de los beneficios globales del sector. La potencialidad de un grupo de compradores depende de las siguientes circunstancias:

- El grupo está muy concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- El grupo adquiere productos al sector que están normalizados o no diferenciados. En este caso, los compradores serán capaces de encontrar productos alternativos, lo que permitirá cambiar de proveedor.
- Los beneficios del grupo son bajos, lo que supone un gran estímulo para reducir los costes de compra. Generalmente, los compradores que obtienen beneficios muy elevados suelen ser menos sensibles a los precios.

- El producto del sector carece de importancia en términos de su calidad o de los servicios de los compradores. Si en esta calidad tiene una gran incidencia el producto del sector, los compradores no serán sensibles al precio.
- El producto del sector no supone necesariamente un ahorro de dinero para los compradores. Si el producto es interesante, el comprador suele ser poco sensible al precio ya que prefiere centrarse en la calidad del mismo. Una decisión estratégica vital consiste en elegir a los proveedores que se compra o a los clientes a que se vende. Una empresa puede mejorar su posición estratégica si encuentra clientes que tengan muy poca capacidad para influir adversamente sobre ella.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden tener un poder de negociación efectivo sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Por ejemplo, el poder de negociación de los proveedores puede reducir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios. La potencialidad de un grupo de proveedores se puede aquilatar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Está dominado por pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- El producto que suministran es único o está diferenciado.
- No tiene necesidad de competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector, como por ejemplo la comercialización por parte de las operadoras de ciertos terminales móviles específicos.

- Existe el riesgo de que los proveedores entren en un sector. La aplicación de estas estrategias genéricas al sector de las telecomunicaciones se puede plantear como enfrentamiento entre red de transporte y red de acceso. Una empresa, en cualquier sector, no puede abarcar todo. La que no enfoca todos sus recursos en un mismo sentido no puede conseguir la misma eficiencia que otra que sí lo haga. Como expresa Porter, la estrategia supone soluciones de compromiso, “trade-offs”: no se puede hacer todo mejor que los demás, hay que decidir en qué destacar. En esto consiste la formulación de una estrategia. Este planteamiento también se ha de aplicar a los competidores en el sector de telecomunicaciones: las empresas que no se decidan entre un enfoque u otro, red de transporte o red de acceso, estarán mal posicionadas y tendrán rendimientos inferiores que aquellas empresas que estén siguiendo una de las estrategias genéricas.

Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutivos

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará restringido. La combinación calidad-precio que ofrecen los servicios sustitutivos es un aspecto clave. Cuanto más interesante sea, más firme será el límite impuesto a la capacidad de los beneficios del sector. Los productos sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico tienen las siguientes características:

- Poseen una tendencia favorable en su relación calidad-precio, en comparación con el producto del sector.
- Son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios. Si en un sector aparecen determinadas circunstancias, la competencia dentro del mismo aumenta y, en consecuencia, provocan una reducción del precio o una mejora de la calidad del producto.

Rivalidad entre los competidores en el mercado actual

La rivalidad entre los competidores actuales se manifiesta en una pugna por conseguir una posición privilegiada en el sector, mediante la competencia de precios, la introducción de nuevos productos, o los programas publicitarios. La intensidad de la rivalidad depende de los siguientes factores:

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder.
- El crecimiento del sector es lento, lo que precipita la pugna por obtener una cuota de mercado, con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.
- El producto o servicio carece de diferenciación, lo que impide a cada competidor proteger a su clientela de la agresión comercial del resto de agentes.
- Los rivales son diferentes y dispares, tanto en estrategia, origen y personalidad. Tienen ideas distintas sobre cómo competir y continuamente tratan de llevarlas a la práctica.

Modelo de Porter y estrategias de negocio de operadores de Telecomunicaciones en España Cuando un sector va alcanzando su madurez, la tasa de crecimiento se modifica, dando lugar a una disminución de los beneficios y ocasionando muchas veces que

algunos de sus miembros sean eliminados. Una empresa está sujeta a muchos factores de riesgo, íntimamente relacionados con la economía de su sector. Sin embargo, dispone de un cierto margen de maniobra para mejorar diversos aspectos a través de los correspondientes cambios estratégicos. Por ejemplo, puede intentar incrementar la diferenciación de los productos ofrecidos. Una empresa, si las circunstancias lo permiten, puede tratar de evitar la confrontación con aquellos competidores que cuentan con unas barreras de salida del sector muy altas. De este modo, la práctica de competir bajando los precios se abandona.

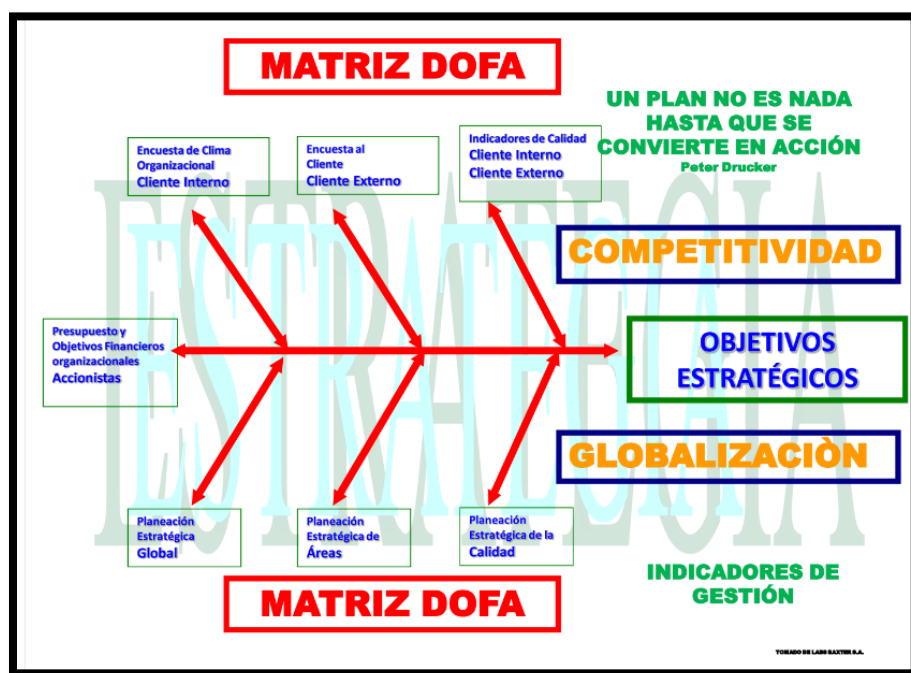
4.1.5 Modelo de planeación estratégica Laboratorios Baxter S.A.

El modelo de planeación estratégica de Laboratorios Baxter, inicia con la realización de un presupuesto, además de la implementación de objetivos financieros organizacionales, por parte de los accionistas de la compañía. Seguidamente y para lograr dichos objetivos, la empresa realiza una serie de actividades que facilitaran el accionar del plan estratégico, como lo son las encuestas de clima organizacional, realizadas a clientes internos, también se realizan encuestas a los clientes, reflejando el comportamiento del clima externo de la compañía, finalmente se realizan los indicadores de calidad, en los que se incluye la información obtenida tanto de los clientes internos como de los externos.

Dado lo anterior, el paso a seguir es la realización de la matriz DOFA, la cual es un instrumento ampliamente utilizado en los diferentes modelos de planeación existentes, y la que permite determinar en qué situación se encuentra la empresa, ya que esta refleja cuales son las

debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a las que se enfrenta la organización, dando pie a la siguiente fase del proceso, la cual consiste en establecer la planeación estratégica global, es decir cuál es la visión que se debe tener del negocio, seguidamente, se realiza una planeación estratégica por áreas, ya que es de vital importancia que todas las áreas de la organización estén alineadas para el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos de la empresa, de aquí también se desprende la planeación estratégica de calidad, que es finalmente la que generara confianza a los clientes sobre los productos y servicios que presta la empresa.

Ahora bien, después de tener ya todos los objetivos, el paso a seguir es realizar una estrategia, la cual finalmente nos lleva a la creación de indicadores de gestión.



Fuente: Elaborado por laboratorios Baxter S.A

4.2 Comparación modelos de planeación estratégica

Modelo.	Características	Diferencias.	Coincidencias.
<i>Steiner.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósitos básicos socioeconómicos 2. Valores de la alta gerencia. 3. Estudios del medio ambiente. 4. Determinación de objetivos, estrategias y políticas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanton, Etzel y W. Bruce: Divide sus estrategias en compañía y de márketing y anual de marketing. 2. Gerencia estratégica: Primero identifica la misión de la empresa. 3. Porter: El analiza las cinco fuerzas como una sola fase o etapa y no es un ciclo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stanton, Etzel y W. Bruce: ambos son ciclos. 2. Gerencia estratégica: Ambos son ciclos. 3. Porter: Ambos analizan las cinco fuerzas, Porter como un todo y Steiner como estudios del medio ambiente
<i>Stanton, Etzel y W. Bruce.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante la planeación diseña estrategias, metas y tácticas para poder cumplir con la planeación. 2. Durante la instrumentación se requiere formar su propio marketing y se dota del personal. 3. Durante la evaluación se hace un comparativo con respecto a las metas pasadas. 4. Durante la planeación se adecuan los medios a la situación, a las necesidades y a las 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steiner: Le da mayor importancia a las premisas, valores y misiones. 2. Gerencia estratégica: Empieza con análisis internos y externos, adaptando los medios a la situación imperante. 3. Porter: El analiza las cinco fuerzas como una sola fase o etapa y no es un ciclo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Steiner: Ambos son ciclos. 2. Gerencia ambos son ciclos. 3. Porter. Ninguna.

	<i>oportunidades de mercado.</i>		
Modelo.	Características	Diferencias.	Coincidencias.
<i>Gerencia estratégica.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Identifica la misión antes de iniciar el proceso de estrategia.</i> 2. <i>Realiza una auditoria interna para identificar las fortalezas y debilidades.</i> 3. <i>Realiza un análisis externo para identificar las amenazas y oportunidades.</i> 4. <i>En base a los dos análisis, fija una nueva misión a la compañía o empresa.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Steiner: Le da mayor importancia a las premisas, valores y misiones.</i> 2. <i>Stanton: Empieza diseñando metas y tácticas para cumplir la misión.</i> 3. <i>Porter. El analiza las cinco fuerzas como una sola fase o etapa y no es un ciclo.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Steiner: Ambos son ciclos.</i> 2. <i>Stanton: Ambos son ciclos.</i> 3. <i>Porter. Analiza las cinco fuerzas como un todo y la gerencia como resultado de sus análisis externos.</i>
<i>Porter.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Analiza a 5 fuerzas o elementos.</i> 2. <i>Dos fuerzas verticales.</i> 3. <i>Tres fuerzas horizontales.</i> 4. <i>Analiza la rentabilidad y eficiencia de cada una de las fuerzas o elementos.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Steiner: Le da mayor importancia a las premisas, valores y misiones.</i> 2. <i>Stanton: Empieza diseñando metas y tácticas para cumplir la misión.</i> 3. <i>Gerencia estratégica: Primero identifica la misión de la empresa.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Steiner: Ambos analizan las cinco fuerzas, Porter como un todo y Steiner como estudios del medio ambiente.</i> 2. <i>Stanton: Ninguna.</i> 3. <i>Gerencia: Ninguna.</i>

Fuente: (Edmundo, 2015)

5 Clima organizacional.

La noción de clima organizacional es relativamente reciente, es por esto que no se tiene una definición exacta del término, ya que se establece que la primera vez que se utilizó el mismo

fue en 1960 por Gellerman en psicología industrial/organizacional. Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; ya que, bajo esta área, el concepto de organización esta intrínseco en las relaciones humanas y estas a su vez resaltan la función del hombre en el trabajo, así como su participación en el sistema social/organizacional, de esta forma se determina que el clima organizacional tiene un impacto sobre el empleado y sus resultados individuales.

Finalmente, se llega a la conclusión que el clima organizacional nace de la idea de que los sujetos humanos viven en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese entorno (García, 2009).

Dado lo anterior, es posible llamar clima organizacional al ambiente laboral donde un individuo trabaja, a la relación entre jefe y empleados, la relación con clientes y proveedores, al ambiente estructural y social de la compañía y a muchos otros aspectos que determinan el desempeño de una compañía. Por tal motivo se identifican algunas variables que son necesarias a considerar en el análisis del clima organizacional como lo son (Torrecilla):

Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas.

Variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.

Variables sociales: Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones.

Variables personales: Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.

Variables del comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

6 Conclusiones.

En síntesis, la planeación estratégica debe ser considerada como una de las actividades fundamentales de la empresa, dado que permitirá que se tenga un mayor control y conocimiento de las actividades necesarias para que la empresa pueda conseguir sus objetivos, al igual que permite que dichos objetivos sean planteados de la forma correcta, para que puedan ser relevantes, medibles y alcanzables.

Manitoba S.A.S es una empresa con gran trayectoria y que ha crecido mucho en sus años de actividad, tanto en trabajadores, como en infraestructura. De este modo es preciso concluir que una encuesta de clima organizacional, puede convertirse en un pilar fundamental para la construcción de objetivos estratégicos, que les permiten aprovechar al máximo ese crecimiento y crear una perfecta armonía entre sus clientes internos y el entorno en el que se desenvuelven.


Por último, a pesar de que no se pudo realizar la encuesta dentro del periodo en que se realizó este trabajo por temas que estaban fuera de nuestro control, este documento podrá servir como base teórica, para una futura implementación de la misma.

7 Lista de referencias

- Cano Flores, M., & Olivera Gómez, D. (s.f.). Algunos modelos de planeación. *Ciencia Administrativa* 2008-2, 32-44. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- David, F.R (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson educación.
- Galarza Castro, L. M., & Correa Yepes, K. (1 de Enero de 2015). *Plan Estratégico Ladrillera Melendez*. Cali: Universidad Icesi. Obtenido de http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/78584
- García, S. Mónica (2009). Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, Núm. 42, Julio-Diciembre, pp 43-61. Universidad del Valle. Colombia.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Porter, M.E (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F, México: grupo editorial patria.
- Torrecilla, O. D. (s.f.). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD MARGINAL. Obtenido de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

8 Anexos

8.1 Encuesta de clima organizacional

		MANITOBA S.A				
		ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
Fecha						
Edad: _____		Genero: F ____ M ____				
Departamento: _____						
						
NO.	LA EMPRESA	1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 A VECES	4 CASI NUNCA	5 NUNCA
1	¿Se siente satisfecho de laborar en la empresa?					
2	¿Se siente satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?					
3	¿Le gusta la empresa?					
4	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?					
5	¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?					
6	¿Está usted satisfecho con el cargo que tiene en la empresa?					
7	¿Se siente satisfecho con el ambiente en el que desarrolla su trabajo?					
8	¿Conoce los objetivos estratégicos de la empresa, su misión y visión?					
9	¿Cuándo hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?					
10	¿Dentro de la dirección se reconoce la trayectoria del personal de su departamento para ser promovido?					
11	¿La empresa es una organización estable en el mercado?					
12	¿Considera que existe igualdad de oportunidades entre los empleados?					
	PUESTO DE TRABAJO	1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 A VECES	4 CASI NUNCA	5 NUNCA
13	¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?					
14	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
15	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
16	¿El nivel de ruido es soportable?					
17	¿Cuenta con todos los equipos de seguridad para ejercer su labor?					
18	¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo?					
19	¿Las herramientas y equipos que utiliza funcionan adecuadamente y de acuerdo a sus necesidades?					
20	¿Conoce el plan de emergencias de la empresa?					
21	¿Su puesto de trabajo cumple las condiciones de ergonomía (Comodidad, seguridad y eficiencia) y funcionalidad requeridas?					

SU LABOR	1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 A VECES	4 CASI NUNCA	5 NUNCA
¿Le gusta su trabajo?					
¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?					
¿Cuenta con una descripción de su cargo por escrito y actualizada?					
¿Sale del trabajo sintiéndose satisfecho de lo que ha hecho?					
¿Siente que en esta organización valoran su trabajo?					
¿Recibió inducción para desempeñar adecuadamente su labor?					
¿Considera que le pagan lo justo por su trabajo?					
¿Le ofrecen capacitación para realizar las tareas y/o actividades asignadas?					
¿Tiene la suficiente autonomía o libertad para hacer su trabajo?					
¿El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales?					
¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?					
¿Tiene usted un cierto nivel de estabilidad laboral en su trabajo, de cara al futuro?					
EQUIPO DE TRABAJO	1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 A VECES	4 CASI NUNCA	5 NUNCA
¿Sus compañeros y usted trabajan juntos de manera efectiva?					
¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?					
¿Su grupo trabaja de manera eficiente y enfocada?					
¿Siente que puede confiar en sus compañeros de trabajo?					
¿Existe comunicación entre sus compañeros de trabajo?					
¿En su equipo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?					
¿La relación entre sus compañeros de trabajo es buena?					
ESTILO DE DIRECCION	1 SIEMPRE	2 CASI SIEMPRE	3 A VECES	4 CASI NUNCA	5 NUNCA
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?					
¿Su jefe le comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de su área?					
¿Su jefe inmediato le dice cuándo debe mejorar su trabajo?					
¿Su jefe inmediato le informa cuando hace bien su trabajo?					
¿Su Jefe inmediato da un buen ejemplo?					
¿Considera que su jefe trata a sus colaboradores con amabilidad y respeto?					
¿Existe buena comunicación con su superior inmediato?					
¿Sabe dónde dirigirme cuando tiene un problema de trabajo?					
¿Es fácil hablar con su jefe sobre problemas relacionados con el trabajo?					
¿Su jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas?					

Fuente: (Galarza Castro & Correa Yepes, 2015)