

UNIVERSIDAD
ICESI

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROYECTOS DE INGENIERÍA S.A.
(PROING S.A.)**

AUTORES

MARIA ALEJANDRA CHAVES MEDINA

DANIEL VALDERRAMA AYALA

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2018

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	5
2. Resumen	5
3. Abstract	6
4. Objetivos	7
4.1. Objetivo general	7
4.2. Objetivos específicos	7
5. Marco teórico	8
5.1. Misión	8
5.1.1. Misión de PROING S.A	8
5.1.2. Análisis de la misión	8
5.2. Visión	9
5.2.1. Visión de PROING S.A	10
5.2.2. Análisis de la visión	10
5.3. Valores	11
5.3.1. Valores de PROING S.A	11
5.4. Cultura organizacional	12
5.5. Clima organizacional	12
5.6. Planeación estratégica	13
5.6.1. Evolución de la planeación estratégica	14
5.6.2. Clima organizacional en la planeación estratégica	15

5.6.3. Encuesta de clima organizacional	17
5.6.4. Modelos de planeación estratégica	18
5.6.4.1. Modelo de Espina de Pescado	20
5.6.4.2. Modelo Integral de Dirección Estratégica (Fred David)	21
5.6.4.3. Modelo de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)	21
5.6.4.4. Modelo de Planeación Estratégica (Goodstein, Nolan y Pfeiffer)	21
6. Resultados	23
7. Recomendaciones	34
8. Conclusiones	36
9. Referencias	37

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo de Espina de Pescado	20
Gráfica 2. Modelo Integral de Dirección estratégica de Fred David	21
Gráfica 3. Modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton	21
Gráfica 4. Modelo de Planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	22
Gráfica 5. Conocimiento claro de las labores.	23
Gráfica 6. Retroalimentación constante del trabajo.	24
Gráfica 7. Buenas relaciones con sus compañeros.	25
Gráfica 8. Confianza en el equipo de trabajo.	26
Gráfica 9. Pasos para seguir.	27
Gráfica 10. Colaboración entre empleados (independiente del área)	28
Gráfica 11. Seguimiento de procesos.	29
Gráfica 12. Mejores maneras de hacer las labores.	30
Gráfica 13. Aspectos de mejora en las tareas.	31
Gráfica 14. Causas de desalineación de actividades laborales.	32
Gráfica 15. Aporte a la calidad.	33

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Encuesta de clima organizacional aplicada en PROING S.A.	18
--	----

1. Introducción

La planeación estratégica es una herramienta útil para crear ventaja competitiva en las empresas. Su importancia radica en que identifica las fortalezas y las oportunidades, al tiempo que reconoce los riesgos y las amenazas, permitiendo realizar un diagnóstico de la organización, crear nuevas estrategias y cumplir con los objetivos propuestos. En consecuencia, la planeación coopera con el crecimiento y la competitividad de las organizaciones.

La siguiente investigación tiene dos finalidades. La primera es proporcionar de manera racional, clara y concreta las bases teóricas de la planeación estratégica. Y la segunda es aplicar la planeación estratégica enfocada en la cultura organizacional dentro de la empresa Proyectos de Ingeniería S.A (PROING S.A). Con él, se busca encontrar los factores que conducen a algunos empleados a realizar procesos laborales distintos a los establecidos, mediante la aplicación de una encuesta de clima organizacional, la cual consta de diez preguntas y permite la creación de estrategias que dan solución a este problema.

2. Resumen

La planeación estratégica es un insumo muy importante que la empresa Proyectos de Ingeniería S.A. debe aprovechar para reconocer sus fortalezas y debilidades, con el propósito de diferenciarse de la competencia y garantizar la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

Una de las áreas que estudia la planeación estratégica consiste en el análisis del cliente interno. En la organización a estudiar se busca conocer los factores que interfieren en el incumplimiento de los debidos procesos por parte de los trabajadores, por lo cual conviene realizar una encuesta de clima organizacional que se enfoca en conocer la percepción que tienen los empleados frente a su trabajo. Los resultados obtenidos

permiten efectuar una valoración a nivel del cliente interno de Proyectos de Ingeniería S.A para seleccionar las estrategias adecuadas y cumplir los objetivos propuestos, obteniendo una ventaja competitiva y posicionándose como una marca que genera valor a la sociedad.

Conceptos clave:

Planificación estratégica, misión, visión, ventaja competitiva, clima organizacional, cultura organizacional.

3. Abstract

Strategic planning is a very important input that the company Proyectos de Ingeniería S.A. must take advantage to recognize their strengths and weaknesses, to differentiate themselves from the competition and ensure the satisfaction of internal and external customers of the organization.

One of the areas studied in the strategic planning is the internal customer analysis. In this organization, it is sought to know the factors that interfere in the non-compliance of the due processes by the workers, which is why it is convenient to carry out an organizational climate survey that focuses on knowing the employees' perception. The results obtained allow Proyectos de Ingeniería S.A to make an internal customer assessment to select the appropriate strategies and pursuit the proposed objectives, obtaining a competitive advantage and positioning itself as a brand that generates value to society.

Key Words:

Strategic planning, mission, vision, competitive advantage, organizational climate, organizational culture.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Realizar un proceso de planeación estratégica en la empresa Proyectos de Ingeniería S.A.
(PROING S.A.)

4.2. Objetivos específicos

1. Realizar el marco teórico de lo que es una planeación estratégica.
2. Elaborar una encuesta del cliente interno acorde a las necesidades de Proyectos de Ingeniería S.A. (PROING S.A.)
3. Proponer soluciones al incumplimiento de los procesos en la empresa Proyectos de Ingeniería S.A. (PROING S.A.)

5. Marco teórico

5.1. Misión

Razón de ser de una organización, empresa o institución que justifica las actividades que los individuos realizan dentro de la misma (Pearce, *The Company Mission As a Strategic Tool: What Is a Company Mission?*, 1982), por lo que se enfoca en el presente. Debido a esto, la misión está directamente relacionada con los productos o servicios, el mercado objetivo, la eficiencia, los empleados, los accionistas, el medio ambiente y la rentabilidad (Pearce & David, 1987). En consecuencia, representa una clara articulación de las partes interesadas (internas y externas) de la intención a largo plazo de una organización (Fitzgerald & Cunningham, 2016).

5.1.1. Misión de PROING S.A

La misión de PRONG S.A. dice:

Proyectos de Ingeniería S.A. (PROING S.A.) es una empresa de ingeniería enfocada en ofrecer servicios modernos para el sector eléctrico, acueducto, telecomunicaciones y obra civil cuyas actividades principales son el diseño, construcción y operación de proyectos de ingeniería, contribuyendo al crecimiento de nuestros grupos de interés, mediante servicios efectivos y confiables. (PROING S.A., 2015)

5.1.2. Análisis de la misión

La misión de PROING S.A. es precisa y evidencia claridad en torno a su situación actual. Primero, el tiempo gramatical con el que están escritas las palabras refleja el entendimiento de lo que corresponde una misión organizacional. Por ejemplo, la organización emplea palabras como “es” y “son”, conociendo que la declaración de la misión se basa en lo que hace la empresa a diario, es decir en el presente. Segundo, justifica su principal actividad que es “ofrecer servicios modernos”. Aunque cabe resaltar

que, si existe otra actividad principal diferente a la expresada en la misión actual, conviene incluirla para tener una mayor claridad frente a la razón de ser de la empresa, es decir, frente a su *hacer*. Y tercero, se especifica el entorno en el que opera la empresa que es el sector eléctrico, acueducto, telecomunicaciones y obra civil, lo que según Pearce (1982) direcciona a la empresa en la ejecución de sus actividades.

Aunque la misión nombra las funciones propias de sus labores cotidianas, en términos de recursos la empresa puede profundizar. Las tres actividades específicas a las que se dedica la empresa son: “el diseño, construcción y operación de proyectos de ingeniería”, sin embargo, al hablar de los recursos, lo único que se especifica es que son “efectivos y confiables”, pero no se manifiestan los demás recursos que provee la empresa para desempeñarse en sus actividades diarias. De modo que PROING S.A. pueda hacer especial énfasis en la ventaja competitiva o en su distinción, y aquí se habla de todo tipo de diferenciación tangible o intangible.

Finalmente, al enunciar “crecimiento de nuestros grupos de interés” se nombra de manera muy amplia y general el para qué de la organización y se podría detallar un poco más dicho crecimiento, es decir, nombrar las áreas que se quieren acrecentar, y de igual manera hacer explícito sus grupos de interés, puesto que son quienes deben interpretar comportamientos y tomar decisiones (Ledford, 1995) (Falsey, 1989) aspecto que influye en el desempeño organizacional.

5.2. Visión

Se refiere a la imagen que la organización busca en el largo plazo (Fleitman, 2000), es decir que se puede definir como la expectativa ideal que tiene la organización de sí misma en el futuro. También, depende en gran parte de la situación actual o presente de la organización, de los eventos inesperados que emergen en el macroentorno y de la misión que se haya planteado la empresa (Thompson & Strickland, 2001). Dentro de las

características que menciona (Kotter, 1988), están las de ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable, ya que su fin es guiar al equipo de trabajo para cumplir con sus labores.

5.2.1. Visión de PROING S.A

La visión de PROING S.A. dice:

Proyectos de Ingeniería S.A. (PROING S.A.), para el año 2023, será reconocida a nivel nacional como una empresa líder y confiable en el sector eléctrico, acueducto, telecomunicaciones y obra civil con proyección internacional, desarrollando proyectos soportados en nuestra experiencia a través de procesos estandarizados que garanticen un excelente servicio con aplicación de tecnología y mejora continua (PROING S.A., 2015).

5.2.2. Análisis de la visión

Para empezar, el tiempo para el que se propone la visión organizacional, que es “para el año 2023”, permite apreciar que existe precisión frente al enfoque en el largo plazo. A saber, el tiempo gramatical que se emplea es el adecuado al usar la palabra “será”. Por lo tanto, conduce a aclarar la imagen que busca proyectar a la sociedad.

De igual forma, al mencionar lo que hace la empresa: “desarrollando proyectos soportados en nuestra experiencia a través de procesos estandarizados que garanticen un excelente servicio”, se está impulsando a los trabajadores para cumplir esa imagen ideal de la empresa, y cuando mencionan “... aplicación de tecnología y mejora continua” se deja un precedente sobre el proceder de los empleados, aspecto fundamental porque son ellos quienes en últimas trabajan en la consecución de objetivos y metas para hacer realidad esta visión.

Asimismo, se tiene que la visión es imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable. Por consiguiente, considera su imagen ideal en el futuro al nombrar un reconocimiento a nivel nacional e internacional como la empresa líder y de confianza, incluye a todos los grupos de interés, es realista y alcanzable, sirve para tomar decisiones, considera al mercado y se puede transmitir a los trabajadores de manera fácil. En resumen, PROING S.A. cuenta con una visión que parte del presente hacia el futuro, un aspecto que debe ser considerado en la planeación estratégica, ya que motiva a sus trabajadores en su cumplimiento.

5.3. Valores

Conjunto de importantes y deseables concepciones que son aceptadas por los miembros de una organización y que por ende orientan sus comportamientos y decisiones (Andrade, 1996). En definitiva, son los principios, las creencias y las reglas que regulan la gestión organizacional, es decir que guían el comportamiento de los individuos de una organización y que son propios de su cultura, por lo que constituyen la filosofía institucional. Con estos, se tiene un marco de referencia que inspira y regula la vida en la empresa.

5.3.1. Valores de PROING S.A

Proyectos de ingeniería S.A. (PROING S.A.) se guía de los siguientes valores:

Responsabilidad: Permite aceptar los compromisos que se pueden cumplir, manejando los recursos de los clientes de acuerdo con sus necesidades.

Respeto: El respeto tiene en cuenta a todas las personas relacionadas con la institución; hace valorar las leyes, normas institucionales y personas para lograr una convivencia que permita el desarrollo de la empresa.

Honestidad: Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas. (PROING S.A., 2015)

5.4. Cultura organizacional

Grupo de valores, principios y creencias fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización (Denison, 1989). Está formada por tres niveles de conocimientos: el primero son los supuestos inconscientes que son las creencias adquiridas con relación a la empresa y la naturaleza humana, el segundo son los valores que se refiere a los principios, normas y modelos que dirigen el comportamiento de quienes conforman la organización y el tercero son los artefactos que se obtienen de la acción de una empresa (Schein, 1992).

De la misma manera, la empresa puede tener una cultura tanto débil como fuerte, según la fuerza del impacto en los comportamientos organizacionales (Deal & Kennedy, 1982). En una cultura fuerte, el número de empleados que comparten y aceptan los valores centrales de la organización es muy alto y estos valores son más influyentes en su comportamiento (Robbins & Judge, 2009), mientras que la cultura débil es todo lo contrario (Arogyaswamy & Byles, 1987).

5.5. Clima organizacional

Conjunto de actitudes y conductas propias de la organización que resultan de las relaciones entre las personas y su entorno (Ekvall, 1983), también se define como una cualidad relativamente duradera del ambiente laboral que experimentan los integrantes de una organización y que por tanto modifica su conducta y la perspectiva que tienen sobre la empresa (Tagiuri & Litwin, 1968). Son muchos los factores que interfieren en el panorama de la atmósfera laboral como la personalidad, las percepciones individuales y los aspectos socioeconómicos. El clima laboral afecta el desempeño y la productividad

de una organización, ya que, si existe un mejor ambiente de trabajo, los empleados tendrán una mayor disposición y motivación para cumplir con sus responsabilidades y estarán más satisfechos a la hora de trabajar.

5.6. Planeación estratégica

Como menciona Botero (1981), la planeación estratégica consiste en dar directrices de largo plazo a cada uno de los componentes de la organización. Se trata de desarrollar una labor gerencial de constante diálogo entre la empresa y el medio ambiente, con el propósito de buscar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y diseñar un conjunto de alternativas de acción que iluminan la gestión directiva. Por su parte, el planteamiento de Porter (2011) radica en la diferenciación que tiene una empresa de las demás, destacando las habilidades por las cuales sobresale de su dominio. A su vez, Serna (1994) define la planeación estratégica como un proceso para determinar la visión de largo plazo y su alcance por medio de estrategias basadas en el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y cobija a todos los actores organizacionales en la obtención de información.

Los beneficios de la planeación estratégica incluyen un mejor proceso de toma de decisiones, al tiempo que decisiones más acertadas, pues se orienta a los empleados a cumplir los objetivos en lugar de trabajar sin tener una razón de ser de su trabajo. Esto contribuye en la generación de ventaja competitiva, la cual crece debido al valor que la empresa es capaz de producir en sus clientes (Porter, 2011). En definitiva, con una buena planeación estratégica se alcanza una ventaja competitiva, puesto que se toman decisiones efectivas, se establecen las acciones encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente y se genera un valor superior para el mismo.

5.6.1. Evolución de la planeación estratégica

En la obtención del concepto actual de "planeación estratégica" pasaron muchos años y diferentes eventos obligaron a las personas a estudiar estrategias óptimas que les permitieran cumplir con sus objetivos. Cabe resaltar que, el concepto no fue enfocado únicamente en el sector empresarial, ni mucho menos surgió en este campo, pues este proceso se puede aplicar en cualquier materia y terreno.

Históricamente, la planeación estratégica tiene origen en el ámbito agrícola y militar. Una de las primeras figuras en mostrar la importancia de la planeación fue Aníbal Barca, quien es considerado un líder militar muy importante por sus excepcionales habilidades en la táctica y la estrategia en el campo de batalla. Al no poseer un gran poder militar, Aníbal empezó a estudiar qué cosas podía hacer antes de la batalla para así ganar la guerra.

Posteriormente, en el contexto de la guerra fría, surgió "La Teoría de Juegos" propuesta por John von Neumann y Oskar Morgenstern (1944), la cual adquirió gran apogeo, pues se estudiaban situaciones estratégicas donde los agentes u oponentes eligen distintos cursos de acción para maximizar sus beneficios. Aquí se comenzó a ver una ventaja contundente de hacer planeación estratégica en los ámbitos militar, agrícola, manufacturero y corporativo.

Después, Drucker (1954) comentó que, en la estrategia empresarial, los gerentes debían analizar la situación actual y cambiarla en caso de que esta no fuera favorable para la empresa, lo mismo que conocer los recursos que tenía la empresa y los que debían tener para cumplir su propósito y aunque esto contribuyó en la evolución del concepto, se caracterizó por proporcionar ideas desarticuladas.

En seguida, la planeación estratégica surge formalmente a mediados de los 60's a través de un cambio en el impulso y las capacidades estratégicas, fue entonces cuando se propuso que la estrategia era "la determinación de metas y objetivos de largo plazo,

adopción de cursos de acción para cumplir metas y objetivos, y la asignación de recursos para alcanzar dichas metas” (Chandler, 1962), sentando un precedente para ofrecer una definición más analítica, enfocada hacia la acción (Ansoff, 1965). El autor consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convirtió así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva, la sinergia (Ansoff, 1965).

Finalmente, Schandel y Hofer (1978) rescataron la importancia de dividir el proceso de la planeación estratégica en dos etapas: la primera es la planeación y formulación de estrategias y la segunda es la implementación de estas.

Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación ha cambiado con el paso del tiempo, el proceso se torna cada vez más esencial dentro de toda unidad de negocio.

5.6.2. Clima organizacional en la planeación estratégica



En ocasiones, los ingresos presentan un aparente crecimiento y progreso de la organización, pero este no es el único factor que se debe tener en cuenta a la hora de evaluar el estado actual de una empresa, pues son muchas las veces en que a la par con los ingresos relativamente prósperos, existen problemas internos desconocidos para la gerencia y que solo se expresan en la evaluación del clima organizacional o evaluación del cliente interno, la cual tiene en cuenta diferentes puntos de vista que pueden proponer soluciones a problemas organizacionales, evitando acarrear en altos costos y retrasos en la consecución de los objetivos.

Una de las etapas de la planeación estratégica debe ser pues la evaluación al cliente interno porque con esto la gerencia puede detectar lo que piensan los trabajadores, pero no dicen, además de mostrarle a los empleados que la gerencia está comprometida con su bienestar, creándose un ambiente de confianza bidireccional y sentando las bases de

acción con los aspectos por mejorar que han catalogado los clientes internos. Por eso, al plantear la misión y la visión de la empresa, se debe sensibilizar a los empleados de tal manera que las metas empresariales se fusionen con las metas personales, creando desafíos y nuevos retos que permitan el crecimiento no solo profesional, sino también personal de sus individuos. Con esto se obtiene que los trabajadores deben ser partícipes en el establecimiento de metas e indicadores, pues de ellos depende su terminación y, por ende, el cumplimiento del modelo de negocio. Entonces, PROING S.A. debe tener presente la opinión de sus empleados como respuesta al esfuerzo físico y emocional que emplean sus integrantes. Al valorar su punto de vista, los integrantes se sentirán más atraídos a comunicar su opinión y a proveerle un mayor beneficio a la empresa, lo que se puede evidenciar en el trabajo. En otras palabras, la evaluación del ambiente laboral genera una mayor satisfacción del cliente interno y una mejora empresarial, al ser un instrumento de retroalimentación.

Con la “teoría del equilibrio en la organización”, Simon Smithburg y Thompson (1950), intentaron mostrar que los participantes de una organización son de quienes depende el sustento de esta, pues desde los diferentes cargos cada uno genera un aporte y contribución, al tiempo que esta actividad es remunerada por la gerencia. Con esto se busca aclarar que el sustento de una empresa está directamente relacionado con los aportes de los empleados y el grado de remuneración proporcionado por la empresa. Sin embargo, el término se refiere no solo a la retribución monetaria o emocional, sino también a diversos factores que afectan la percepción del trabajador frente a la empresa, por lo que deben ser evaluados. Los factores o dimensiones básicas que debe incluir una encuesta al clima organizacional son la estructura del trabajo, la responsabilidad, el nivel de recompensa, el nivel de riesgo, el apoyo y calidez, el grado de cooperación, los estándares e indicadores, la tolerancia a los conflictos y la identidad.

5.6.3. Encuesta de clima organizacional

Fecha:		Cargo:											
 <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Calificación</th> <th style="padding: 5px;">Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Definitivamente no</td> <td style="padding: 5px;">1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Probablemente no</td> <td style="padding: 5px;">2</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Probablemente si</td> <td style="padding: 5px;">3</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Definitivamente si</td> <td style="padding: 5px;">4</td> </tr> </tbody> </table> 				Calificación	Puntuación	Definitivamente no	1	Probablemente no	2	Probablemente si	3	Definitivamente si	4
Calificación	Puntuación												
Definitivamente no	1												
Probablemente no	2												
Probablemente si	3												
Definitivamente si	4												
Encuesta de clima organizacional PROING-SA													
Preguntas		1	2	3	4								
1.	¿Al ingresar a la empresa le fue suministrada información clara sobre las obligaciones y labores a desempeñar en su cargo?												
2.	¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en ese cargo?												
3.	¿Son buenas las relaciones entre sus compañeros de trabajo?												
4.	¿Existe confianza entre los integrantes del equipo de trabajo?												

5.	¿Le explican bien los pasos a seguir en cada actividad que realiza?				
6.	¿Existe colaboración entre los empleados de la empresa, independientemente del área al que pertenecen?				
7.	¿Considera que usted sigue los procesos establecidos por la empresa en cada proyecto o actividad programada?				
8.	¿Cree que se puede hacer mejor una tarea al hacerla diferente a la establecida? Si su respuesta es afirmativa, de un ejemplo.	Si	No		
9.	¿Por qué alguien haría un proyecto de manera diferente a como se le encomendó?				
10.	¿Qué considera que puede aportar cómo trabajador a la calidad de los servicios que brinda PROING S.A.?				

Si le hace falta espacio para escribir, continúe al respaldo de la hoja.

Tabla 1. Encuesta de clima organizacional aplicada en PROING S.A

Fuente: Ramírez, D. (2018). *Encuesta de Clima organizacional*. Proyecto de grado, Universidad ICESI, Departamento de Ciencias Administrativas y Económicas, Cali.

5.6.4. Modelos de planeación estratégica

Para tomar una buena decisión se debe redactar la misión y la visión, formular unos objetivos, diseñar unas estrategias, ejecutar la estrategia y supervisar los avances.

El primer paso en todo proceso de planificación estratégica en una empresa comienza con

la declaración de la visión y la misión (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012). La visión es una proyección futura de la organización, en otras palabras, se define como la imagen que busca transmitir la gerencia a la sociedad, siendo el canal los empleados de todas las áreas organizacionales. Una vez definida la visión, cada una de las unidades de trabajo debe enfocarse y comprometerse con la ejecución de las actividades que materializan dicha visión. Por su parte, la misión es el propósito por el cual ha sido creada la organización, por lo cual le permite alcanzar su visión, por esto se dedica a resolver el tema de la identidad de la empresa. La misión ideal debe contener la descripción o idea de negocio, los productos o servicios y, el cliente y mercado al que va dirigido dicho modelo de negocio (García & Pérez, 1996). Ambos elementos son de gran importancia ya que el planteamiento y desarrollo de una estrategia de negocio provoca una evolución en el modelo de empresa, es decir, crea competitividad.

El segundo paso consiste en la creación de objetivos los cuales deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con medición de Tiempo (SMART por sus siglas en inglés) (Doran, 1981), pues en últimas serán estos los que impulsen las actividades y encaminan las acciones de los colaboradores. Estas características conducen a un análisis y seguimiento funcional de los objetivos, recordando que un buen plan sin ejecución y seguimiento no tiene utilidad alguna.

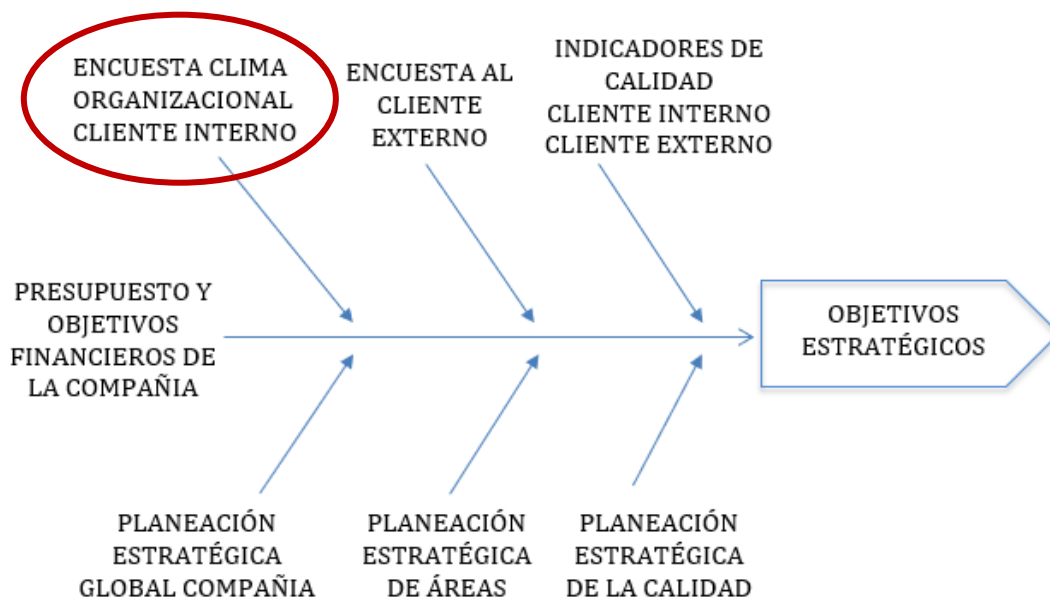
El tercer paso es la formulación de una estrategia que responde al cumplimiento de los objetivos. La estrategia está relacionada con la escogencia y priorización de los recursos apropiados que necesitan las personas para lograr las metas y objetivos. Igualmente, la estrategia posibilita la creación de un plan de acción. En él, no solo se detallan las estrategias escogidas dentro de una variedad de opciones estratégicas, sino también una lista de recursos necesarios y métodos de medición para verificar el cumplimiento de dichos objetivos. Un buen plan de acción establece las prioridades organizacionales y

determina las actividades a desarrollar. El plan de acción debe definir cuáles son los objetivos de corto y largo plazo.

Aunque el modelo genérico de la planeación estratégica propuesto por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) es una base de la planeación estratégica y es muy sencillo, existen otros modelos más complejos.

5.6.4.1. Modelo de Espina de Pescado

Se conoce también como el modelo de administración por políticas.



Gráfica 1. Modelo de Espina de Pescado

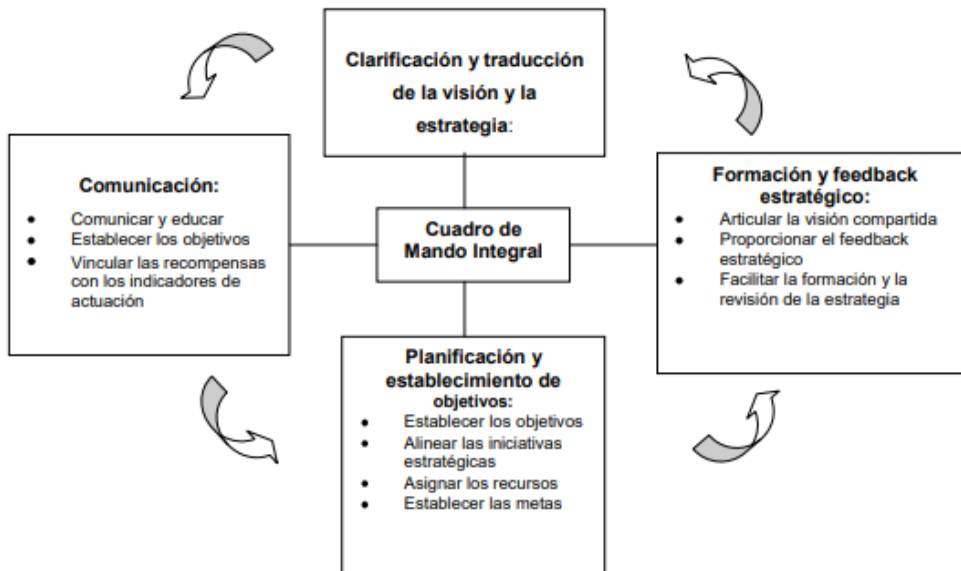
El objetivo de la administración por políticas es obtener políticas de largo plazo que ayudarán a la empresa a llegar a un futuro deseado, mejorando así sus beneficios económicos o valor empresarial. Para poder llegar a estas políticas tenemos que tener en cuenta el valor de la empresa que compone a los empleados, el cliente externo y los accionistas, al tiempo que la planeación estratégica global de la compañía, la planeación estratégica por áreas y la planeación estratégica de la calidad.

5.6.4.2. Modelo Integral de Dirección Estratégica (Fred David)



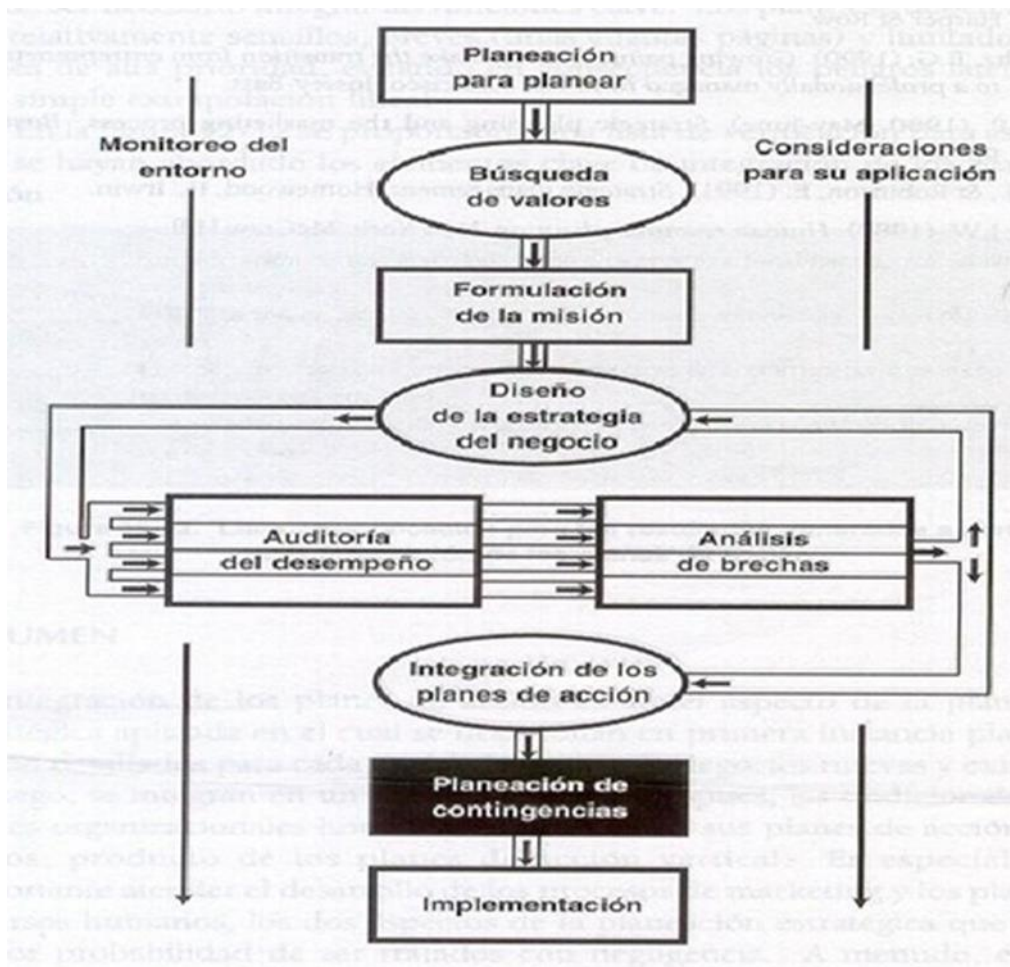
Gráfica 2. Modelo Integral de Dirección estratégica de Fred David

5.6.4.3. Modelo de Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton)



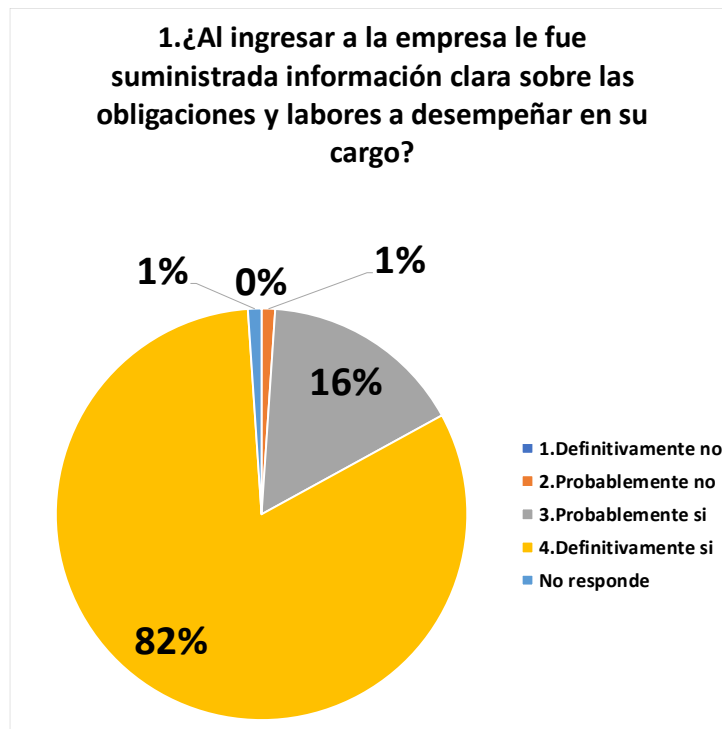
Gráfica 3. Modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton

5.6.4.4. Modelo de Planeación Estratégica (Goodstein, Nolan y Pfeiffer)



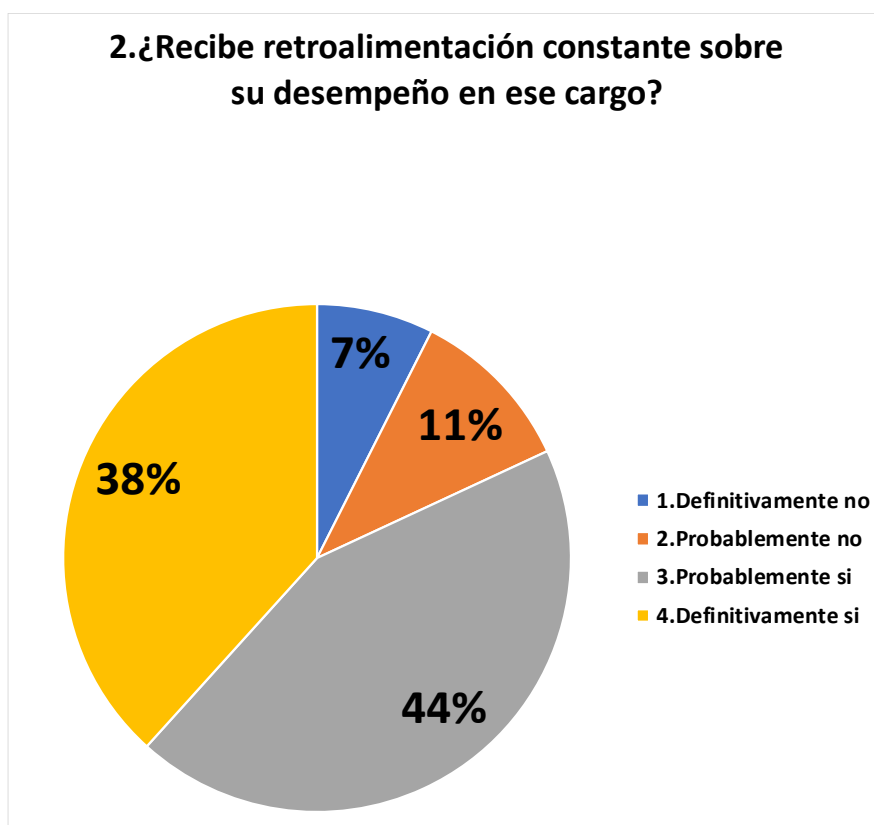
Gráfica 4. Modelo de Planeación estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

6. Resultados



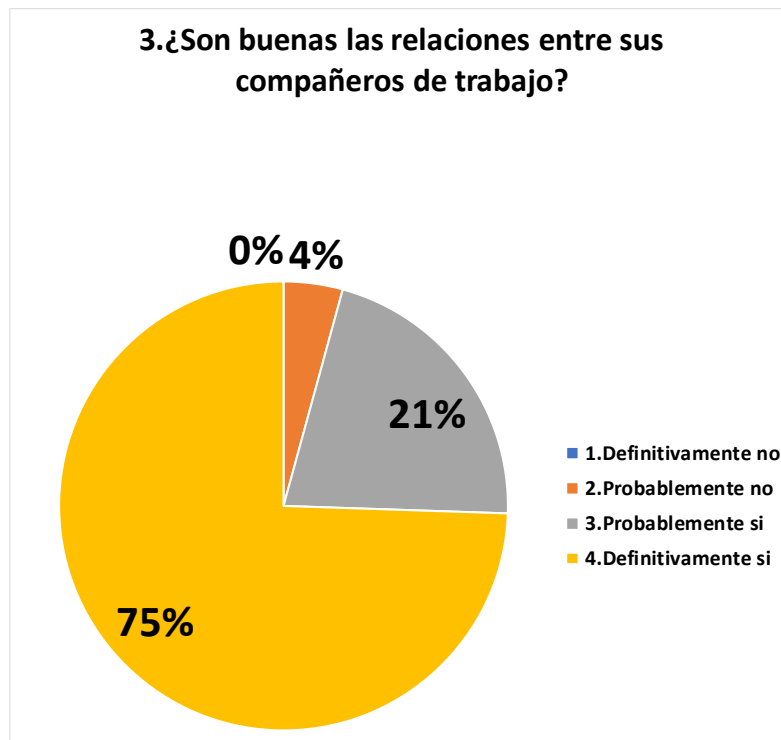
Gráfica 5. Conocimiento claro de las labores.

Los resultados arrojan que el 82% de las personas encuestadas están completamente seguras (“definitivamente si”) de que, al ingresar a la empresa, recibieron toda la información de manera clara acerca de las funciones que deben desempeñar en su cargo. Esto se puede asociar con que la empresa cuenta con un manual de funciones que especifica como se desarrollan todos los procesos. De la información obtenida, se rescata que el 98% de los encuestados están seguros o creen que cuando ingresaron a la empresa se les proporcionó los datos claros sobre las obligaciones y labores a desempeñar en sus cargos. Solo 1 persona de los 94 encuestados escogió la opción de “probablemente no”, lo cual indica que no se le suministró los datos suficientes y las especificaciones de su cargo, o que no está seguro si se le indicó la información apropiadamente. Igualmente, el saber que se le facilitó la información de los cargos a los empleados permite ver que el personal se encuentra bien informado de lo que debe hacer, por lo tanto, la organización está realizando un buen trabajo en este aspecto.



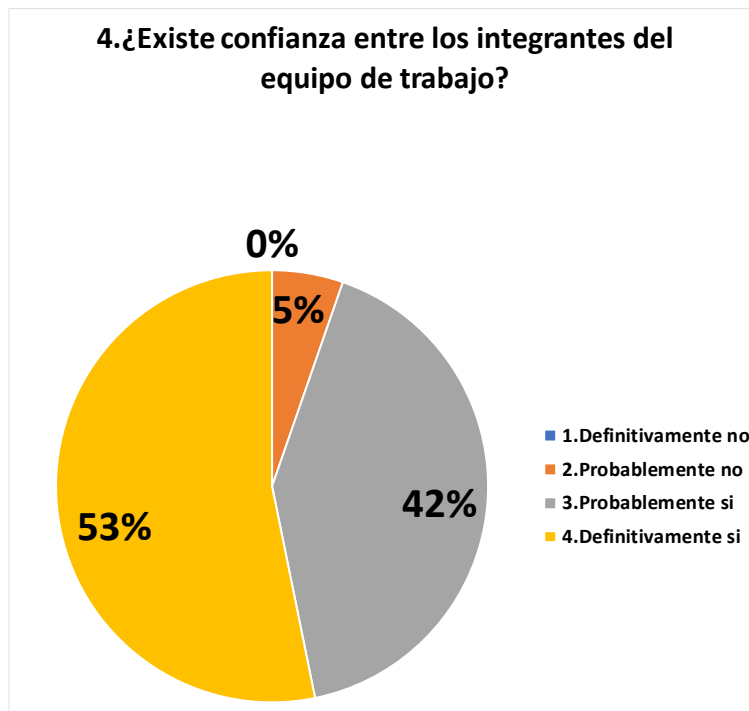
Gráfica 6. Retroalimentación constante del trabajo.

La retroalimentación es un aspecto de gran importancia en las organizaciones, ya que, según el Modelo Situacional del Diseño de Cargos, a mayor nivel de retroalimentación; junto con otras tres dimensiones (variedad, autonomía e identificación con la tarea), mayor nivel de satisfacción en el empleado y, por ende, mayor productividad (Chiavenato, 1999). En PROING S.A. los resultados de esta pregunta fueron que el 38% respondió que “definitivamente sí”, el 44% del total de encuestados respondió que “probablemente sí”, el 11% respondió que “probablemente no” y un 7% “definitivamente no”, esto quiere decir que existe un alto porcentaje de personas que no se encuentran muy convencidas acerca de si reciben retroalimentación sobre su desempeño. Esto nos indica que los jefes no les expresan a sus empleados si están conformes o no con la ejecución que estos últimos están realizando, ni tampoco les informan sobre los aspectos que se podrían mejorar en sus labores desempeñadas.



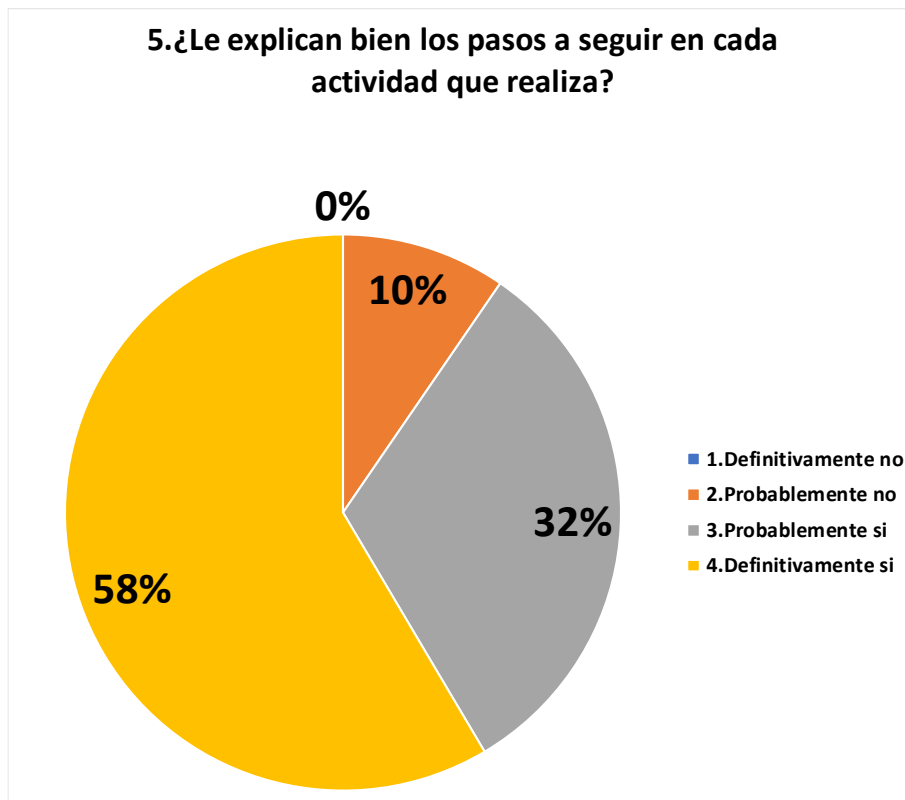
Gráfica 7. Buenas relaciones con sus compañeros.

El 74% de los encuestados respondieron “definitivamente sí”, el 21% respondió “probablemente sí” y un 5% que “probablemente no”. Lo que indica que un 95% de los encuestados están seguros o al menos creen que tienen buenas relaciones con sus compañeros de trabajo. Las buenas relaciones laborales incrementan la moral de los empleados, lo cual les permite desenvolverse con eficacia, tener un equilibrio personal, una buena salud mental y ambiente de trabajo más idóneo. Cómo solo el 5% de los empleados tiene dudas sobre este tema, se puede decir que la organización podría afianzar esta cuestión un poco más. Sin embargo, no es un aspecto que preocupe de manera crítica y urgente a la gerencia.



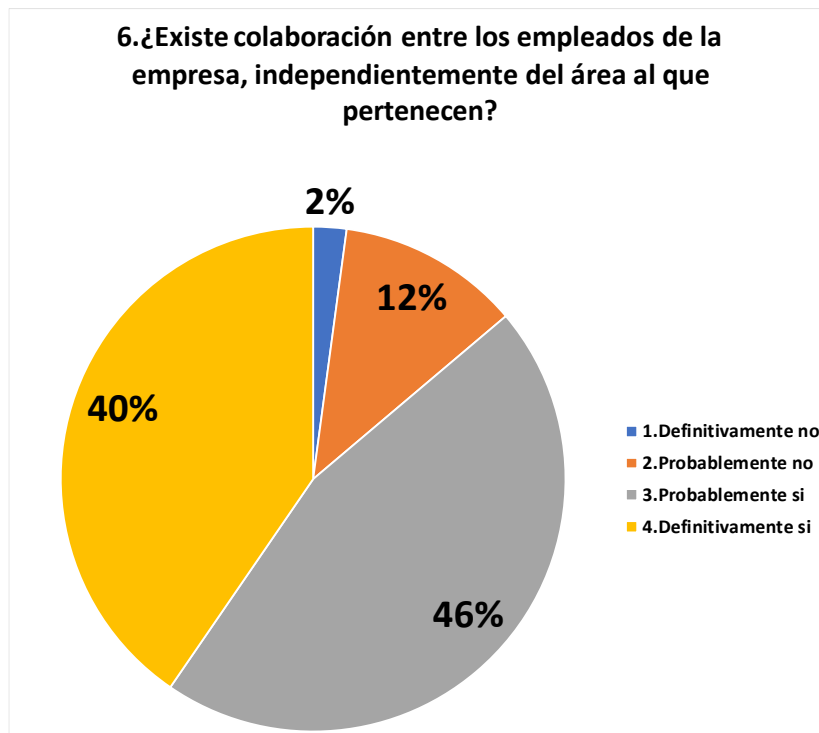
Gráfica 8. Confianza en el equipo de trabajo.

Cuando se evalúa la confianza en el equipo de trabajo, se encontró que el 53% de los encuestados respondieron están seguros de que hay un ambiente de confianza en el equipo, y el 42% no están del todo seguros, pero si creen que haya un ambiente de confianza. Por su parte, un 5% cree que la confianza es insuficiente en la organización, al contestar que “probablemente no”. Esto indica que un 95% de los encuestados están seguros o al menos creen que existe confianza entre los compañeros de trabajo. Como el 5% de los empleados tiene dudas, la organización debe afianzar la confianza con el fin de que los trabajadores estén más dispuestos para compartir información, mantener la confidencialidad, hablar con la verdad, admitir los errores, entre otras cosas (Ahumada, 2005).



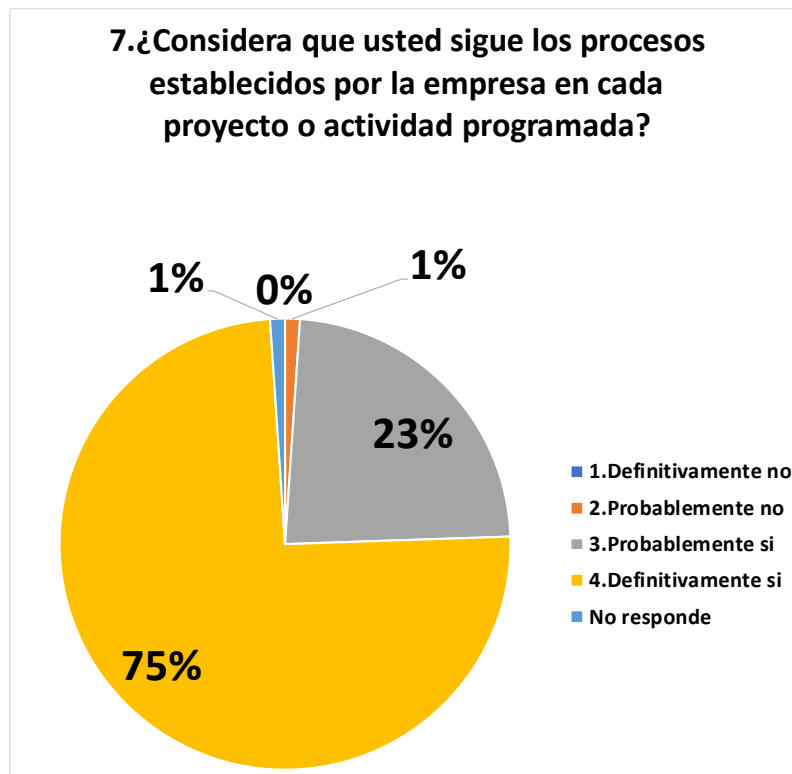
Gráfica 9. Pasos para seguir.

El 59% de los encuestados respondieron que “definitivamente sí”, el 31% que “probablemente sí” y un 10% que “probablemente no”. Aunque haya una mayoría de personas que se les explican los procesos laborales en la organización o que por lo menos, lo manifiestan, existe un número considerable de encuestados que siente que no se les está suministrando información suficiente. En esto la organización podría mejorar, pues a pesar de que cuenta con manuales de funciones y del trabajo a realizar, se puede elaborar de tal forma que los empleados interioricen la información y encuentren la forma en la que los empleados comprendan y retengan las etapas de los procesos a efectuar.



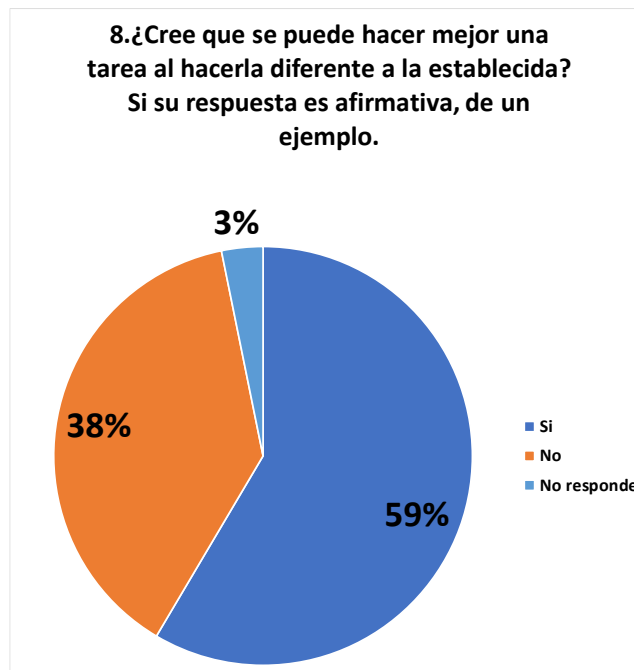
Gráfica 10. Colaboración entre empleados (independiente del área)

En esta pregunta se tomó en cuenta que algunos cargos en la organización están aislados de las demás áreas, las cuales son independientes de las actividades normales y a pesar de que colaboran con la empresa, lo hacen desde una línea de apoyo. Esto explica el 2% y 12% que contestaron “definitivamente no” y “probablemente no” respectivamente. Los demás encuestados respondieron “definitivamente sí” (40%) y “probablemente sí” (46%). Especialmente estos resultados destacan la importancia de implementar una estrategia que facilite la coordinación y sinergia entre los compañeros, puesto que independientemente del área en el que operan, se debe cooperar para cumplir con los objetivos organizacionales.



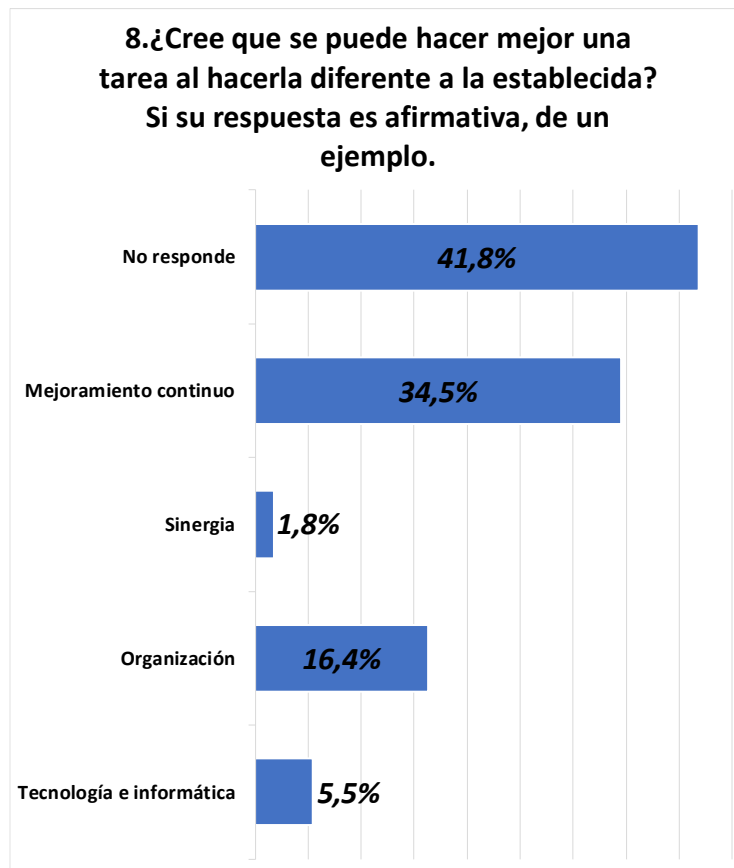
Gráfica 11. Seguimiento de procesos.

De la información recolectada para este punto, el 75% y el 24% de los encuestados contestaron “definitivamente si” y “probablemente si” respectivamente, con lo que se obtiene que el 99% de los encuestados están seguros o creen que siguen los procesos establecidos por la empresa en cada proyecto o actividad programada. Solo un 1% respondió que “probablemente no”, dando a entender que los empleados consideran que realizan lo que la empresa les pide para cumplir los objetivos organizacionales.



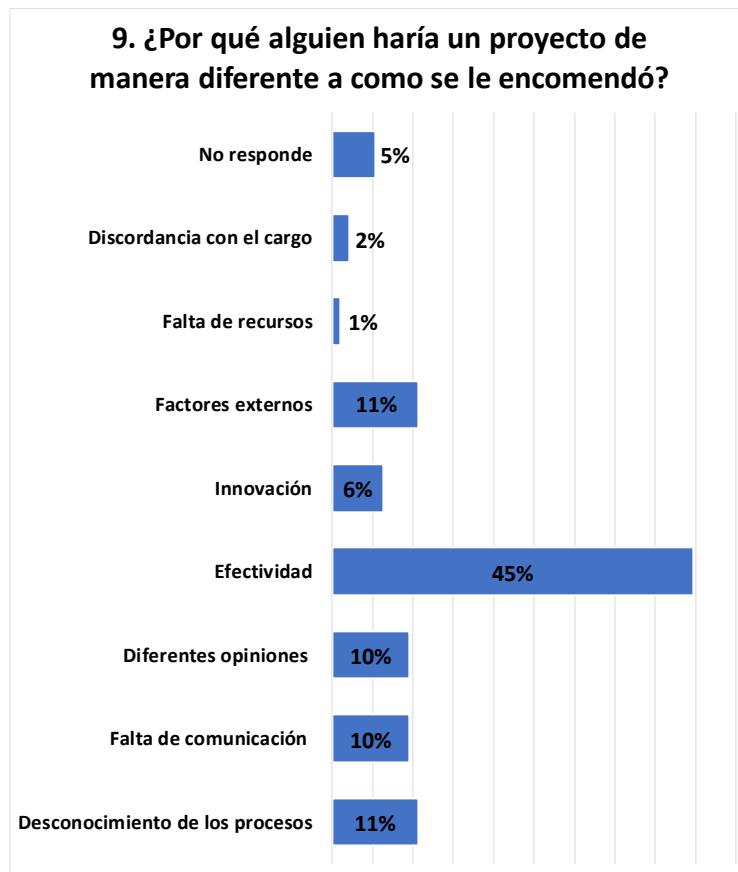
Gráfica 12. Mejores maneras de hacer las labores.

Las preguntas de tipo abierta obedecen a información exacta que dio el encuestado. Para este tipo de preguntas se obtuvo que el 59% de los encuestados piensa que puede desempeñar una tarea de una mejor manera, mientras que el 38% respondió que no, tan solo el 3% de los encuestados no contestó la pregunta. Dentro de los que dijeron que “sí” se encontró las siguientes razones por las cuales consideran pueden hacer mejor una tarea o labor:



Gráfica 13. Aspectos de mejora en las tareas.

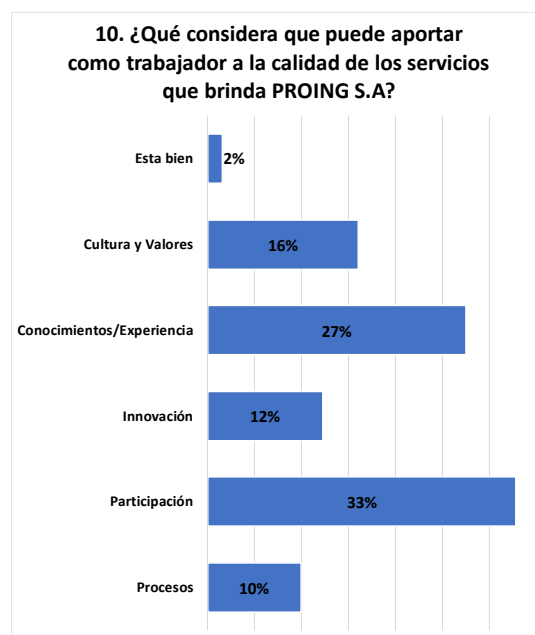
- 41,8% no dieron razón alguna, independientemente de que están de acuerdo con que existe una mejor manera de hacer las cosas.
- 34,5% respondió que se basa en el principio del mejoramiento continuo, es decir que existen maneras más eficientes y eficaces de cumplir con una tarea.
- 1,8% respondió que las áreas deben estar y trabajar unidas para cumplir fines conjuntos.
- 16,4% atribuyó a que se deben hacer cambios en la estructura organizacional.
- 5,5% respondió que la tecnología y los procesos informáticos son fundamentales para organizar proyectos y actividades. Estas personas ven en la tecnología un medio para cumplir sus objetivos.



Gráfica 14. Causas de desalineación de actividades laborales.

- Un 5% de los encuestados no respondió esta pregunta.
- “Discordancia con el cargo” contestó el 2% de los encuestados, quienes consideran que su cargo no es acorde con las funciones que desempeña.
- “Falta de recursos” fue lo que respondió solamente el 1% de los encuestados. No es una razón que afecte la capacidad de un trabajador para operar diferente a lo establecido.
- “Factores externos”, el 11% respondió que la realización de un trabajo depende en su mayoría de factores como el terreno, clima, condiciones sanitarias, etc. Esto lleva a que el trabajador sea flexible a estas condiciones.
- “Innovación” por parte de los trabajadores, el 6% piensa en maneras novedosas que facilitan su trabajo. Esta razón es muy positiva, porque demuestra que hay un grupo de trabajadores que está trayendo ideas nuevas a la organización.

- “Efectividad” muchos coinciden (45%) que la razón por la cual un trabajador decide hacer una tarea diferente a cómo se le encomendó, es que encuentra una manera más eficiente de realizar sus labores. Lo que indica que los mismos empleados son capaces de determinar la forma más efectiva de terminar un proyecto, volviéndolos más independientes.
- “Diferentes opiniones”, un 10% no cree que la manera establecida es la correcta y difieren en el proceso estructurado para cumplir con las tareas.
- “Falta de comunicación”, un 10% de los encuestados no siente que se le está dando la información oportuna cuando hace un trabajo.
- “Desconocimiento de los procesos”, un 11% cree que la razón por la que alguien haría una tarea diferente es porque desconoce los debidos procesos de trabajo.



Gráfica 15. Aporte a la calidad.

- El 2% de los encuestados considera que la empresa brinda unos servicios de calidad actualmente.
- Un 16% piensa que los valores que se le han inculcado en su hogar puede aportarlos a los valores de la organización.

- El 27% aporta su experiencia y conocimientos a nivel profesional desde su cargo.
- Cerca del 12% de los encuestados considera que lo que pueden aportar es un grado de iniciativa para la innovación.
- El 33% cree que puede contribuir con el seguimiento de las actividades y en realizar las tareas y funciones día a día con calidad.
- Por su parte el 10% de los encuestados manifestó que pueden aportar en cuanto a estructurar procesos que fomentan la calidad.

7. Recomendaciones

- Al contar con los manuales corporativo y operativo, se hace más fácil los procesos de inducción para los nuevos empleados de PROING S.A, ya que ellos contienen toda la información acerca de la empresa y de los cuidados que deben tener al llevar a cabo los procesos. Por tal motivo, se recomienda continuar difundiendo el uso de ambos manuales como un insumo de gran utilidad en la consecución de objetivos, pues es ahí donde están contenidos la misión, la visión y los valores corporativos.
- Se destaca la promoción de las buenas relaciones entre compañeros, pues es un aspecto difícil de lograr en una empresa, teniendo en cuenta la diversidad del trabajador, por lo que debe continuar practicándose actividades de mejoramiento en las relaciones con los compañeros.
- Por su parte, los trabajadores manifiestan que cumplen con los procesos establecidos por parte de la compañía, y aunque esto tiene una óptica positivista, se debe tener en consideración, puesto que, desde el punto de vista de la gerencia, y es objeto de estudio del presente documento, esta es la principal problemática desde el área de recursos humanos y de comunicación de la organización.

- PROING S.A. debe considerar desarrollar actividades en las que los empleados generen un ambiente confiable y ameno para desempeñar sus labores de una mejor manera. Podría empezar por crear confianza desde la gerencia para que los subordinados sientan el apoyo de la gerencia y se involucren activamente en los procesos. Se recomienda diseñar actividades de integración entre los colaboradores, donde se extienda un ambiente ameno y franco para el trabajo.
- Del mismo modo, conviene que los jefes de cada cargo den retroalimentación de las funciones para que las personas puedan corregir sus falencias y crezcan a nivel profesional. Con esto se busca también que el trabajo sea más eficiente y se garantice que las acciones conduzcan a la misión, la visión y objetivos organizacionales de manera efectiva. La gerencia debería optar por hacer uso de la retroalimentación como una herramienta para educar y prever una mejor eficiencia, al tiempo que una eficacia en los cargos.
- Adicionalmente, a la hora de diseñar el manual de funciones, este debe ser pensado para que los trabajadores comprendan a cabalidad los procesos que deben llevar a cabo dentro de sus cargos. Para cumplir este objetivo, se puede desarrollar acciones como poner paneles y piezas visuales donde estén inscritos los pasos a seguir, para que los trabajadores comprendan y se entrenen en las tareas. Del mismo modo, pueden hacer uso de la figura emblemática de la empresa para elaborar unos videos cortos con el paso a paso de las funciones y difundirla por el canal institucional, bien sea por la página web o por el canal de Youtube.
- Es importante que se enfatice en que los cargos están ligados unos con otros y que, desde cualquier área, se busca el mismo propósito, por lo tanto, se cree y afiance una cultura de cooperación y sinergia entre las partes interesadas. Con

esto, se puede crear actividades que abarquen a todos los empleados y que fomenten la creación de una cultura.

- A pesar de que un buen número de empleados manifiestan que existen mejores maneras para desempeñar sus funciones, algunos no proponen ejemplos claros en donde se vea aplicado esta iniciativa. Sin embargo, entre las personas que respondió, la mayoría piensan que los procesos establecidos actualmente por la compañía para efectuar las labores pueden ser replanteados, basados en que se debe estar mejorando constantemente y en que los trabajadores deben representar un activo eficiente para la empresa. Esto sienta un precedente y es que debe existir un mayor grado de autonomía para cumplir con los objetivos, debido a la concepción de los trabajadores de que pueden hacer las cosas de una mejor manera.

8. Conclusiones

La planeación estratégica es un proceso fundamental en las organizaciones porque entre sus funciones esta analizar información planteada por la organización como lo es la visión, la misión y los valores, encontrar fortalezas y debilidades de la organización y sentar un precedente para los aspectos de mejora. Estas funciones le permiten a PROING S.A. crear ventaja competitiva por medio de objetos diferenciadores. Por todo esto, la planeación estratégica es una herramienta que genera beneficios a las empresas.

El problema que presenta PROING S.A. referente a que los empleados no siguen los debidos procesos se debe principalmente a que, para los trabajadores existen maneras más eficientes y eficaces con los cuales desempeñarse en sus labores y cumplir con sus tareas. Del mismo modo, para ellos es importante que se tenga una visión de mejoramiento continuo y es la razón por la cual creen que se deben buscar formas alternas para ejecutar

las funciones, aspecto que debe considerar la empresa para permitir unos mayores niveles de autonomía en el cargo. La gerencia debe apreciar el querer hacer las cosas de otra forma como un medio para la iniciativa y la innovación.

9. Referencias

- Ahumada, P. (2005). *Hacia una evaluación auténtica del aprendizaje*. México: Huidos Educador.
- Andrade, H. (septiembre de 1996). *Razón y palabra*. Obtenido de El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Arogyaswamy, B., & Byles, C. (1987). Organizational culture: internal and external fits. *Journal of Management*, 647-659.
- Botero, J. (1981). *Planeación estratégica*. Cali: Universidad Icesi.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals or corporate life*. Reading: Addison-Wesley.
- Denison, D. (1989). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Doran, G. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.

- Ekvall, G. (1983). *Climate, structure and innovativeness of organizations. A theoretical framework and experiment*. Estocolmo: Faradet.
- Falsey, T. (1989). *Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management*. Westport: Greenwood.
- Fitzgerald, C., & Cunningham, J. A. (2016). Inside the university technology transfer office: mission statement analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 1235-1246.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- G., E. (s.f.).
- García, J., & Pérez, M. J. (1996). *La misión corporativa: Una declaración de propósitos estable*. Madrid: Servicio de publicaciones UCM.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. Saint Paul: West publishing Co.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Ledford, G. E. (1995). *Designing nimble reward systems*. Compensation & Benefits Review.
- Pearce, J. A. (1982). The Company Mission As a Strategic Tool: What Is a Company Mission? *MIT Sloan Management Review Association*, 15-24.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *The Academy of Management Executive*, 109-116.
- Porter, M. E. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Boston: Harvard Business Review.
- PROING S.A. (2015). Obtenido de <http://www.proing.com.co/empresa/>
- Ramirez, D. (2018). *Encuesta de Clima organizacional*. Proyecto de grado, Universidad ICESI, Departamento de ciencias Administrativas y economicas, Cali.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Ram Editores.
- Simon, H., Smithburg, D., & Thompson, V. (1950). *Public administration*. New York: Alfred A. Knopf Inc.
- Tagiuri, R. (s.f.). *t*.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica: conceptos y casos*. México: McGraw-Hill.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.