



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN IMPRESOS RICHARD LTDA

AUTOR (ES):
MANUELA ZULUAGA
MANUEL ALEJANDRO DIAZ

DIRECTOR DEL PORYECTO:
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2016



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN IMPRESOS RICHARD LTDA

AUTOR (ES):
MANUELA ZULUAGA
MANUEL ALEJANDRO DIAZ

DIRECTOR DEL PORYECTO:
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS.
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI

2016

RESUMEN

Es de suma importancia la realización de un plan estratégico dentro de una empresa dado que es una herramienta por la cual ésta puede establecer el camino por el cual desea llegar a sus objetivos de mediano y corto plazo, además de que permite realizar un análisis de los diferentes factores relevantes dentro y fuera de la empresa como lo son su clima organizacional, sus procesos administrativos y productivos, sus clientes, sus competencias y otros factores externos que influyen en la operación de la empresa.

Teniendo en cuenta dicha relevancia de la planeación estratégica, Impresos Richard se ha preocupado por realizar diferentes actividades de planeación estratégica, en esta oportunidad se ha decidido realizar nuevamente una encuesta de clima organizacional basada en la importancia que tiene la sinergia dentro de una empresa y entre sus trabajadores (factor que se reconoció en la investigación de diferentes modelos de planeación estratégica) para conocer qué factores erosionan la eficiencia de sus trabajadores y obstaculizan el alcance de los objetivos estratégicos de Impresos Richard, que siempre se ha destacado por su innovación gracias a sus políticas de calidad y de sentido humano a nivel nacional.

Palabras claves: Planeación estratégica, clima organizacional, objetivos estratégicos

ABSTRACT

It is really important to implement a strategic planning in an enterprise, because it represents a key tool to establish the path that allows achieving the medium and long term goals that the enterprise wants to achieve. Strategic planning, it's also an opportunity to analyze different factors that are involucre in the performance of the company such as: organizational climate, administrative process, clients and rivals among other factors.

Given the importance of strategic planning to a company, "Impresos Richard" has been concerned to implement different activities related to strategic planning, in this opportunity the company decided to perform a new poll about organization climate based on the relevance that synergy has among companies and their workers (factor that was recognized thought the investigation of different strategic planning models in the theoretical framework), to know what factors erodes the workers efficiency and hinders the achieving of the strategic objectives that has "Impresos Richard", a company that is known by its continuous innovation based on a politic of quality and human sense in Colombia.

Keyword: Strategic planning, organizational climate, strategic objectives

Tabla de Contenidos

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:.....	1
Objetivos específicos:	1
MARCO TEÓRICO	1
Modelo de Fred David	4
Modelo de Kaplan y Norton (Balanced Score Card)	17
Modelo de laboratorios Baxter	23
Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	28
METODOLOGÍA	38
ACERCA DE IMPRESOS RICHARD.LTDA	41
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	43
CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA	44
PLAN DE ACCIÓN.....	49
CONCLUSIONES DEL PROYECTO.....	51
Lista de referencias	52
ANEXOS	54
Resultados de la encuesta.....	56
SECCIÓN 1: OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA	56
SECCIÓN 2: CONDICIONES DE TRABAJO.....	59
SECCIÓN 3: RELACIONES DE TRABAJO	63
SECCIÓN 4: GESTIÓN	70
PREGUNTA FACULTATIVA: ¿posee usted personas a cargo dentro de Impresos Richard?	72
PARTE 2: PERSONAL CON PERSONAS A CARGO	73
PARTE 2: PERSONAL, SECCIÓN 1: RELACIONES DE TRABAJO	76

Lista de figuras

Figura 1: Modelo integral de dirección estratégica	5
Figura 2: Matriz MPEC	14
Figura 3: Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	20
Figura 4: Modelo de Baxter	23
Figura 5: fases del modelo de planeación estratégica aplicada Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer	26
Figura 6: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	29

Lista de gráficos

Grafico 1: pregunta 1 - “Conozco y entiendo la visión y la misión de la organización”	56
Grafico 2: pregunta 2 -“Conozco los objetivos de desempeño de mi área”	57
Grafico 3: pregunta 3 -“ <i>Entiendo cómo mi trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa</i> ”	57
Grafico 4: pregunta 4 -“estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización”	58
Grafico 5: pregunta 1, sección 2 - “ <i>Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es bueno</i> ”	60
Grafico 6: pregunta 2, sección 2 - “El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es bueno”	61
Grafico 7: pregunta 3, sección 2 - “Mi remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la organización, es acorde con las responsabilidades de mi cargo”	62
Grafico 8: pregunta 4, sección 2 - “Considero que dentro de Impresos Richard tengo un cierto nivel de seguridad laboral en el futuro en mi puesto de trabajo”	63
Grafico 9: pregunta 1, sección 3 - “ <i>Cuento con la colaboración de las personas de mi área</i> ”	64
Grafico 10: pregunta 2, sección 3 -“Cuento con la colaboración de las personas de las demás áreas”	65
Grafico 11: pregunta 3, sección 3 -“Considero que existe un buen ambiente de trabajo en Impresos Richard”	65
Grafico 12: pregunta 4, sección 3 - “ <i>Considero que existe comunicación dentro de mi área</i> ”	66
Grafico 13: pregunta 5, sección 3 - “Considero que la relación entre mis compañeros de trabajo es buena”	67
Grafico 14: pregunta 6, sección 3 - “Considero que estoy satisfecho con mi trayectoria laboral dentro de Impresos Richard”	68
Grafico 15: pregunta 7, sección 3 - “Me siento valorado por el trabajo que hago dentro de Impresos Richard”	68
Grafico 16: pregunta 8, sección 3 - “La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas, actividades de bienestar laboral para el desarrollo integral de sus trabajadores”	69
Grafico 17: pregunta 9, sección 3 - “Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza”	70
Grafico 18: pregunta 1, sección 4- “Estoy de acuerdo con la gestión que se realiza en mi área para el cumplimiento de metas encomendadas”	71
Grafico 19: pregunta 2, sección 4- “Considero que Impresos Richard cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo”	72
Grafico 20: pregunta 3, sección 4- “Considero que en Impresos Richard las funciones están claramente definidas”	72
Grafico 21: Pregunta facultativa	73
Grafico 22: Parte 2, pregunta 1 -“Considero que mis subalternos se comunican abierta y respetuosamente conmigo”	74

Grafico 23: Parte 2, pregunta 2 - “Considero que las personas a mi cargo reconocen y valoran mi trabajo”	74
Grafico 24: Parte 2, pregunta 3 - “Mis subalternos tienen una actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escuchan mis opiniones”	75
Grafico 25: Parte 2, pregunta 4 - “Mi equipo de trabajo recibe y asimila de manera adecuada la retroalimentación que les proporciono”	76
Grafico 26: Parte 2, pregunta 5 - “Los fejes en mi organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal”	77
Grafico 27: Parte 2, pregunta 6 - “Considero que existe apoyo por parte de mis jefes cuando me encuentro en dificultades”	78
Grafico 28: Parte 2, pregunta 7 - “Considero que mis jefes reconocen y valoran mi trabajo”	79
Grafico 29: Parte 2, pregunta 8 - “Mi jefe inmediato tiene un actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escucha abiertamente mis opiniones acerca de cómo llevar a cabo mis funciones”	79
Grafico 30: Parte 2, pregunta 9 - “Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de mi desempeño”	80

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

El objetivo general de este proyecto proponer estrategias que permitan a Impresos Richard alcanzar sus objetivos organizacionales, mediante la realización de una encuesta de clima organizacional y su posterior análisis a la luz de la teoría investigada a lo largo del proyecto.

Objetivos específicos:

Investigar acerca de la diferente teoría existente sobre planeación estratégica para conocer los factores más relevantes para implementar estrategias dentro de una organización.

Realizar una encuesta de clima organizacional que se enfoque en los aspectos relevantes de la empresa con el fin de conocer la percepción de los empleados a cerca del ambiente laboral de Impresos Richard.

Analizar los resultados de la encuesta, proponer estrategias aplicables que permitan a la empresa reducir los puntos débiles del clima organizacional con miras a alcanzar de una manera más eficaz los objetivos de la empresa.

MARCO TEÓRICO

La planeación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”¹ (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). Ésta definición no se refiere a “prever un futuro” como un fin en el largo plazo o en un tiempo desconocido, sino que se refiere a la planeación estratégica como un método por el cual se pueden llegar a establecer uno o varios objetivos (alcanzables en un tiempo determinado) y así mismo los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar dichos

objetivos, se está hablando a su vez de metas que se proponen las personas a cargo de la organización, metas que se han propuesto los gerentes de la empresa, en las cuales se encuentran objetivos puntuales que permitirán a ésta tomar un rumbo específico.

Además la planeación estratégica “ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, la industria o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones”² (Goodstein et al., 1998). Dicha frase nos explica lo que nos plantean los autores en cuanto a lo que es y lo que no es la planeación estratégica.

Realizar una planeación estratégica no es predecir el futuro ni hacer predicciones en el ámbito empresarial para tomar decisiones en el futuro, sino analizar distintos factores de la empresa, en qué es buena la empresa y en qué no, qué puede afectarla en el corto y largo plazo y qué le puede favorecer. Esto con el propósito de tomar decisiones en el presente y estructurar un plan realístico que la empresa pueda poner en acción para cumplir las metas que se han propuesto con anterioridad.

La previsión para el futuro y los planes de una empresa, se deben encontrar formalmente en la visión y la misión de la misma, alrededor de ellas es que se construirá lo que se denomina un “plan estratégico”. Según Ernesto Blanco Martínez en su paper “Estrategia: el proceso de la formulación” (Blanco, 2014) algunas de las ventajas de formular una planeación estratégica con antelación y siguiendo un modelo de plan estratégico son:

- a) Plantear y responder preguntas acerca del futuro de la empresa, lo que fomenta el pensamiento a largo plazo.

- b) Mejorar el desempeño de la gerencia, pues el ejercicio de planificación constituye un medio para su capacitación.
- c) Participar en discusiones de reflexión estratégica alinea a los participantes con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, lo que promueve una actitud decidida.
- d) Conocer en profundidad el sector donde se desempeña la empresa, así como el papel de cada uno de sus actores relevantes.
- e) Conocer en profundidad el funcionamiento de la organización, sus fortalezas y debilidades, y las soluciones para estas últimas.

La importancia de aplicar modelos de planeación estratégica en las empresas recae en que existe mucha información acerca de las estrategias que son exitosas para las empresas, que en la práctica han funcionado, pero mucha de la información que existe no es información académica ni está formulada para que cualquier persona la aplique a una empresa u organización, dado que cada organización posee un modelo de negocio diferente, cada una se desenvuelve en un macroentorno distinto y posee unas necesidades y objetivos diferentes a los de las demás, por lo que tener el conocimiento apropiado acerca de diferentes modelos y su correcta aplicación, para realizar una planeación estratégica permite a la persona a cargo de dicho proceso conocer qué análisis hacer a la empresa, qué herramientas usar y cómo aplicarlas con el fin de poder formular junto con la organización estrategias que tengan éxito.

A continuación se hará el análisis de cuatro modelos diferentes de planeación estratégica, modelos que han sido desarrollados y pensados para que se puedan aplicar a cualquier organización y que muestran qué factores se deben tener en cuenta a la hora de formular estrategias.

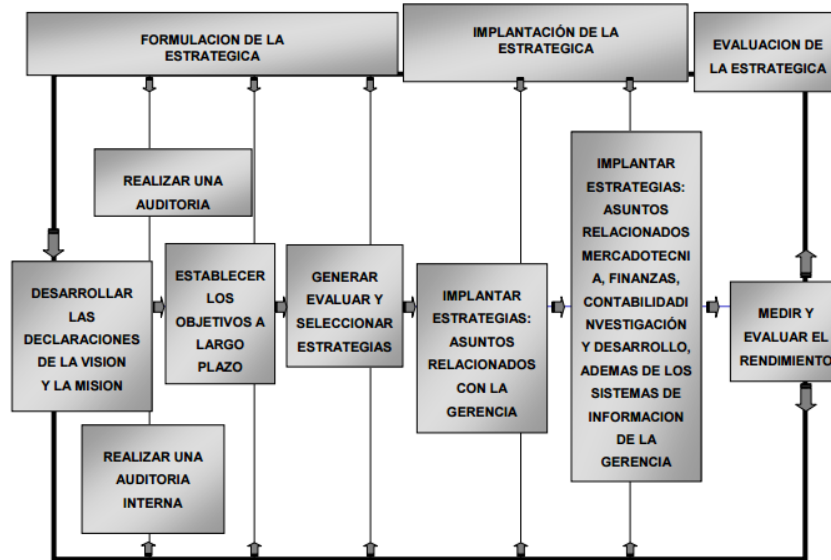
Modelo de Fred David

El modelo de “Dirección estratégica”, llamado así por Fred David, es un modelo de planeación estratégica que por medio de tres etapas permite a una empresa desarrollar estrategias. David posee un pensamiento que va acorde a lo mencionado en párrafos anteriores, para él “La dirección estratégica le brinda a la empresa la capacidad de controlar su propio futuro” (Fred R. David, 2003). Además para él, el proceso de planeación es continuo y no debe tener fin, ya que dentro de la empresa se debe verificar continuamente la correcta aplicación de las estrategias propuestas así como la reevaluación de nuevas estrategias conforme el tiempo transcurre y la organización va alcanzando objetivos intermedios o finales.

Para David el modelo no garantiza el éxito pero sí sirve como autoanálisis de la empresa, dado que según su modelo, el proceso de planeación es más relevante que los objetivos que se terminan formulando para la organización, ya que si se logra involucrar al personal y no sólo a los altos mandos, los empleados tendrán mayor conocimiento de la importancia de su rol dentro de la empresa y lo que pueden llegar a lograr cuando se involucran totalmente. De ésta manera es que los empleados se apropiarán de la planeación y de los objetivos, esto es lo que llama David como “Compresión y compromiso”, lo que genera finalmente una mayor eficiencia en la empresa, como lo expresa dentro de su modelo como “una interacción entre los niveles jerárquicos de la empresa”. Pero para que dicho estado se logre alcanzar se debe tener una buena comunicación y una debida retroalimentación en todas las etapas del proceso de planeación.

A continuación se presenta el esquema propuesto por el Modelo Integra de Dirección Estratégica propuesto por David.

Figura 1: Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

Las etapas del Modelo de Dirección Estratégica se pueden ver a continuación:

1. Formulación de la estrategia

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y misión
- Realización de una auditoría externa e interna
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo
- Creación, evaluación y selección de las estrategias

2. Implantación de las estrategias

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia
- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia

3. Evaluación de la estrategia

- Medición y evaluación del rendimiento

A continuación se hará una síntesis de la primera etapa del modelo propuesta por el autor ,basada en su libro “Conceptos de administración estratégica” la cual es la etapa de Formulación de la Estrategia, que comenzará con un planteamiento claro de la visión y la misión.

Para ello se debe tener claro qué quiere lograr la empresa en un determinado periodo de tiempo y cómo lo va a lograr, de manera que la visión se debe plantear correctamente oportunamente, ya que resulta difícil plantearse metas para lograr a algo que no se tiene planteado con certitud. Tanto la misión como la visión se deben formular conociendo realmente qué es lo que “hacemos como negocio” o “qué le estamos brindando al cliente”.

Luego para conocer cómo se encuentra la empresa, se debe realizar tanto una auditoría externa como una interna; la auditoría externa sirve para reconocer las oportunidades que la empresa puede aprovechar y así mismo las amenazas que posiblemente enfrentará. Para David las fuerzas externas deben enlistarse para que la empresa , por medio de estrategias se “aprovechen las oportunidades y se reduzcan el impacto de las amenazas”. Además en su modelo se establece que existen cinco tipos de fuerzas externas, las cuales son:

- Fuerzas Económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas Competitivas

Estas fuerzas son importantes, porque pueden afectar de manera directa o indirecta a la empresa, ya sea porque afecten las decisiones de consumo de nuestros clientes, a nuestros proveedores, distribuidores o incluso que al sector empresarial en que nos desarrollamos. La importancia de realizar una auditoría externa es demasiada, porque éstas tienen como objetivo crear estrategias claves sobre situaciones en las cuales la empresa no tiene control, pero sí puede reaccionar a tiempo. Como se ha mencionado anteriormente el modelo de Dirección Estratégica es un proceso que nunca termina, por lo cual las empresas deben estar reevaluando sus estrategias continuamente, lo que hace que el análisis de las fuerzas externas sea crucial a la hora de reconocer posibles amenazas tanto nuevas como existentes y así como oportunidades para aprovechar. Para ello los encargados de hacer dicha auditoría deben recabar información sobre el entorno de la empresa en los diferentes ámbitos que involucran las fuerzas: económico, social, político, tecnológico, empresarial y ambiental.

El autor en su libro recomienda usar el “modelo de las cinco fuerzas de competencia” desarrollado por Michael Porter para la formulación de estrategias en una industria determinada. Este modelo tiene en cuenta los siguientes factores: La rivalidad entre competidores, la entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores. Por ende éste modelo le permite reconocer a una empresa qué ventajas tiene su negocio frente a la competencia, para explotar sus oportunidades y esclarecer amenazas dentro de la industria.

Así mismo se debe realizar una auditoría interna, que a diferencia de la auditoría anterior ésta tiene como objetivo identificar las fortalezas y las debilidades de la empresa, es decir analizar variables sobre las cuales la empresa sí tiene control y no son exógenas al negocio. Para David, la auditoría

externa e interna deben ir de la mano, para formular estrategias que permitan a la empresa trabajar sobre sus fortalezas y mitigar o superar sus debilidades. Así mismo denomina a las fortalezas que la empresa tiene que la hacen diferente de la competencia como “Fortalezas distintivas” y son éstas las que la empresa debe aprovechar para destacarse sobre la competencia.

A lo largo del proceso de aplicación del modelo de Dirección Estratégica vemos que se deben aplicar los puntos claves aportados por Fred David, uno de éstos es que toda la empresa debe involucrarse en dichos procesos, así mismo para la identificación de las fortalezas y debilidades, los empleados y gerentes deben trabajar juntos en los diferentes niveles y áreas de la empresa. Para ello se debe recolectar información de la situación de cada área de la empresa, es decir áreas como: gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo. Éste proceso de auditoría interna permite una interacción entre áreas y como lo propone el autor alcanzar la “comprensión y compromiso” de los procesos de planeación que se están realizando.

En el proceso de la auditoría interna, se debe conocer la cultura empresarial del negocio en cuestión para recabar los valores y costumbres de la empresa, las actitudes que hacen que la empresa funcione y se desarrollen los procesos de una manera u otra. Muchas veces podemos ver la importancia de la cultura empresarial y los valores de ésta, cuando los empleados trabajan en una meta común, ya sea brindar un servicio de calidad o entregar un producto hecho de la mejor manera. Vemos que la empresa funciona bajo unos mismos valores y sus empleados se han apropiado de la misión y visión de la empresa. Por otro lado, también es importante reconocer el valor que hay en nuestros empleados, mediante recursos humanos se puede saber en qué áreas encontramos fortalezas en cuanto a nuestros empleados. Ya sea que la empresa tenga una fortaleza

en investigación y desarrollo por poseer ingenieros destacados, o que la fortaleza interna sea la fuerza de ventas de la empresa o el área de mercadeo. Estos factores se deben tener en cuenta para poder trabajar en ellos y así formular estrategias para que la empresa sea más exitosa.

Una de las formas para conocer las fortalezas y debilidades dentro de la empresa y de cada área además es realizar un análisis financiero. Éste análisis financiero se desarrolla mediante razones financieras y el modelo lo separa por 5 tipos de razones claves.

- **Razones de liquidez:** (razón de solvencia y prueba ácida), por las cuales podemos conocer la capacidad de la empresa para responder con las obligaciones de corto plazo.
- **Razones de apalancamiento financiero:** (razón pasivo total sobre el activo total, razón pasivos-activos, razón de cobertura), que permiten ver qué grado de la empresa ha sido financiado por deuda.
- **Razones de actividad:** (rotación de inventario, rotación de activos fijos, rotación de activos totales, rotación de cuentas por cobrar y el periodo de cobro promedio) que permiten ver el nivel de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos.
- **Razones de rentabilidad:** (Margen bruto de utilidades, margen de utilidades operativas, margen neto de utilidades, utilidad por acción, rendimiento sobre los activos totales y el rendimiento sobre el capital contable de los accionistas) que miden la eficiencia de la gerencia dado los rendimientos generados por las ventas y las inversiones.
- **Razones de crecimiento:** (Ventas, ingresos, utilidades por acción y dividendos por acción) permite ver la eficiencia de la empresa para mantener su posición económica.

Hay que tener en cuenta que para analizar cada razón financiera se estas se deben comparar con las razones promedio de la industria en la cual se desarrolla la empresa o con un competidor (el más relevante dentro de la industria) para saber en qué está mal la organización a comparación de la industria o en qué está mejor. Un análisis financiero permite saber con certeza qué se está haciendo mal dentro del negocio a gran escala, sobretodo porque el éxito de una empresa se mide principalmente por su desempeño financiero. De todas formas es importante tener en cuenta los puntos anteriores, porque un análisis financiero no permite identificar fortalezas como el valor humano, los valores y el know-how de una empresa.

Para la auditoría interna, el autor propone el uso de la matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos) donde se resumen las fortalezas y las debilidades internas y se evalúan con el fin de establecer una estrategia para la empresa. Básicamente se deben enlistar las fortalezas y debilidades (como mínimo diez en total) y darles un valor de 0.0 a 1.0, siendo 0.0 una fortaleza o debilidad sin importancia y un 1.0 una fortaleza o debilidad de mucha importancia. La suma total de las características debe dar al final 1.0, así mismo a cada factor se le debe dar una calificación a las debilidades de 4 o 3 y a las fortalezas de 1 o 3. Luego se debe ponderar la calificación y los valores asignados para después sumar las ponderaciones, dicha ponderación final estará entre 1 y 4, (siendo el valor promedio de 2.5). Básicamente la matriz EFI determina que un valor final por encima de 2.5 predice que la empresa es débil internamente y si es mayor a éste, significará que es sólida internamente, según el resultado se deberán formular estrategias para afianzar las fortalezas o solucionar las debilidades según sea el caso.

El paso siguiente dentro de la primera etapa del modelo dirección estratégica es establecer objetivos a largo plazo una vez que se han identificado las oportunidades, la amenazas del entorno

y finalmente las fortalezas y debilidades de la empresa. En el libro “Conceptos de administración estratégica” David define objetivos como “los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias”, lo que según el orden de la primera etapa de su modelo, es primordial tener claro los objetivos a largo plazo antes de formular las estrategias, que por las cuales se llegarán a dichos objetivos eventualmente. Así mismo para David los objetivos deben ser “cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa y cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo”.

Siguiendo la lógica del modelo, los objetivos a largo plazo deben ser planteados evaluando los puntos anteriores, los objetivos no se formulan como una solución de las debilidades o amenazas que se han identificado, sino como parte de las metas que se han propuesto en la visión y misión. Como se ha dicho antes los objetivos deben poder medirse y lograrse en el tiempo, un ejemplo de un objetivo no cuantificable e irreal sería proponerse “ser la mejor empresa en el mercado de gaseosas”, mientras que un objetivo cuantificable y medible en el tiempo sería “Tener el 40% de la participación del mercado de las gaseosas en los próximos cuatro años”, este ejemplo anterior es un objetivo al que se le puede hacer seguimiento y relaciona las diferentes áreas de la empresa. Normalmente la mayoría de propósitos que poseen los dueños de una empresa están relacionados con el desempeño financiero de la misma, por lo cual sus objetivos a largo plazo serán financieros (crecimiento de las ventas, valorización de las acciones, participación de mercado, etc...) pero existen otros objetivos que como la responsabilidad social o el impacto social de una empresa, que no son financieramente medibles pero son igualmente importantes.

Finalmente en la etapa de formulación de estrategias presentaremos las 13 estrategias que propone el autor, sin hondar en ellas más allá de la definición dada por el autor.

- **Integración hacia adelante:** Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o minoristas
- **Integración hacia atrás:** Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa
- **Integración horizontal:** Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores
- **Penetración de mercado:** Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia
- **Desarrollo del mercado:** Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- **Desarrollo del producto:** Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.
- **Diversificación concéntrica:** Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados
- **Diversificación horizontal:** Adición de productos o servicios nuevos pero no relacionados para los clientes actuales
- **Recorte de gastos:** Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades
- **Enajenación:** Venta de una división o parte de una empresa
- **Liquidación:** Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Estas son las estrategias más notorias por las cuales se pueden alcanzar diferentes objetivos a largo plazo, más no son todas las estrategias que se pueden aplicar. Así mismo para el autor la decisión de la estrategia que se debe aplicar deriva de todos los pasos anteriores, del planteamiento de una visión y misión, de las auditorías externas e internas y de proponerse unos objetivos estratégicos a largo plazo.

Para la decisión de cuales estrategias se deben aplicar, el autor propone tres etapas:

1. Etapa de aportación de información
2. Etapa de ajuste
3. La etapa de decisión

Para cada una de las etapas, David Fred propone usar diferentes herramientas. En la primera etapa de aportación se debe tener en cuenta la matriz EFE, la EFI y la MPC. La primera es la matriz de evaluación del factor interno, la segunda es la matriz de evaluación del factor externo y la segunda es la matriz del perfil competitivo de la empresa. Si bien no se entró en detalle en éstas herramientas, se han enunciado como parte crucial del proceso de auditorías internas y externas (incluyendo el análisis de las cinco fuerzas de portes), herramientas que permiten tener información importante sobre el estado actual de la empresa. En la segunda etapa se usan herramientas como la matriz FODA (también conocida como matriz DOFA ampliada), matriz PEEA (matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción), matriz BCGI (matriz del Boston Consulting Group), matriz IE (matriz de factores internos y externos) y finalmente la matriz de la estrategia principal. La primera matriz la FODA reúne la información recabada por las auditorías externas e internas, donde se exponen las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, junto con una estrategia para cada factor. La segunda matriz PEEA determina la

mejor estrategia para una empresa por medio de cuatro cuadrantes en un plano cartesiano donde las estrategias se clasifican ya sean por ser conservadoras, intensivas, defensivas o competitivas, finalmente haciendo uso de la información de las matrices EFI y EFE, se ponderan las estrategias y por medio de vectores (según los puntos en el eje plano cartesiano y la ponderación de los factores) escoger la mejor estrategia.

Finalmente en la última etapa se hace uso de la matriz MPEC (Matriz de la planeación estratégica cuantitativa) que a su vez hace uso de los resultados que se han obtenido en las anteriores etapas. Ésta matriz tiene en cuenta los factores claves encontrados en la matriz FODA (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) y evalúa las estrategias que se han propuesto hasta el momento. Para darles una ponderación y finalmente evaluarlas.

Figura 2: Matriz MPEC

<i>Factores clave</i>	<i>Valor</i>	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS		
		<i>Estrategia 1</i>	<i>Estrategia 2</i>	<i>Estrategia 3</i>
<i>Factores externos clave</i>				
Economía				
Políticos, legales y gubernamentales				
Sociales, culturales, demográficos, ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
<i>Factores internos clave</i>				
Gerencia				
Mercadotecnia				
Finanzas y contabilidad				
Producción y operaciones				
Investigación y desarrollo				
Sistemas de información de la gerencia				

Fuente: Conceptos de administración estratégica, David Fred.

Como lo muestra la ilustración 1, en la matriz MPEC se debe evaluar las diferentes alternativas de estrategias que se han propuesto hasta el momento y se deben evaluar según los factores clave

externos e internos generados en el proceso de auditorías. Así mismo, David Fred propone unos pasos para realizar la evaluación de las estrategias en la matriz MPEC

- **Paso 1:** Elabore una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC
- **Paso 2:** Asigne valores a cada factor externo e interno clave
- **Paso 3:** Examine las matrices de la etapa 2 e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implantarlas
- **Paso 4:** Determine los puntajes del grado de atracción
- **Paso 5:** Calcule los puntajes totales del grado de atracción
- **Paso 6:** Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción.

Cuando el autor hace referencia a puntaje de grado de atracción se refiere a una ponderación de 1 a 4, en la cual la estrategia tiene un impacto de éxito en los factores externos o internos. Este puntaje de grado de atracción se debe ponderar con el valor dado a cada factor (los factores internos deben ser evaluados desde 0.0 a 1.0 y la suma total debe dar 1.0 y así mismo para los externos) finalmente se hace la suma de puntaje total de grado de atracción y con ello se evalúan las estrategias.

Finalmente, las estrategias evaluadas por medio de este modelo serán las que deberán ser aplicadas en la empresa y que pasarán a ser evaluadas en las siguientes etapas del modelo, también es importante decir, que aunque las estrategias mostradas en ésta síntesis son muy genéricas, cuando una empresa aplica una de ellas no solamente tiene como estrategia, por ejemplo “penetración de

mercado” sino debe ser algo más específico de acorde a la organización, sus necesidades y entorno, como “diversificación” quizá no dice mucho pero “Desarrollar la tecnología para producir carros eléctricos” hace referencia a lo mismo y se está especificando cómo la empresa va a diversificarse y dicha estrategia tendrá ciertos criterios para llevar a cabo y que finalmente permitirán a la empresa alcanzar uno de los objetivos propuestos.

La etapa siguiente se relaciona con la implementación de las estrategias escogidas en los distintos niveles de las diferentes áreas de la empresa y cómo deben interactuar las áreas con el fin de llevar a cabo las estrategias con éxito, la importancia del factor humano y sus relaciones empresariales y la implementación de la tecnología en la empresa con el mismo fin. La etapa final del Modelo de Dirección estratégica trata sobre la evaluación de las estrategias implantadas mediante cuatro criterios que son: congruencia, concordancia, viabilidad y ventajas. Para medir qué tan efectivas han sido las estrategias puestas en acción, no sólo para alcanzar los objetivos sino dentro de la empresa si se han logrado resolver los problemas encontrados en etapas anteriores (debilidades internas), si ha funcionado la interacción del personal de las diferentes áreas y si en general la empresa ha logrado ser más eficiente en sus procesos. Como se ha mencionado al principio, el modelo es también un ciclo que debe ser llevado a cabo cada cierto tiempo, por lo cual es de suma importancia la retroalimentación y la evaluación no sólo de las estrategias sino del desempeño de la empresa en sí, para que cada vez que se realice el proceso, la empresa pueda seguir en el rumbo correcto hacia la visión que se ha propuesto.

Durante todo el proceso de aplicación del Modelo de Dirección de David Fred, se debe tener en cuenta que las personas encargadas de usar las herramientas aconsejadas deben hacer uso de “la intuición y de suposiciones racionales” con la información que se ha obtenido al principio de ésta

etapa. Así mismo muchas veces se debe ser subjetivo con información objetiva de la empresa. Por lo cual como lo expone el autor al principio de su libro, el modelo no predice ni garantiza el éxito al aplicarlo, pero si predice que existirá un proceso que permitirá a la empresa tener conocimiento de lo que se está haciendo ya sea bien o mal y de la participación de todo el personal.

Finalmente, para el autor la aplicación de una planeación estratégica es igual de importante en una empresa pequeña por más pequeña o reciente que lo sea, ya sea que se esté aplicando informalmente, la planeación siempre está presente en una empresa, así lo aplique el gerente. Haciendo uso del modelo de dirección estratégica, la empresa podrá ser más eficiente y eficaz en sus procesos y en general en llegar a sus metas.

Modelo de Kaplan y Norton (Balanced Score Card)

El Modelo de Cuadro de Mando integral fue creado con la idea de poder medir el éxito de una empresa de una manera diferente, en una época en que las empresas se desenvolvían en entornos diferentes a los de épocas pasadas, más conectividad e interacción entre las empresas, competidores, proveedores y distribuidores y demás. Además que los sistemas de medición que se basaban plenamente en la contabilidad financiera “se estaban quedando cortos” no solamente para medir o analizar a una empresa sino para proponer soluciones o estrategias que sirvieran a los gerentes.

Además la creación del Cuadro de Mando Integral se basa en el hecho de que las empresas que se desarrollan en este nuevo entorno, se construyen a partir de cinco hipótesis las cuales son:

Las funciones cruzadas: Las empresas necesitan más interacción entre áreas para ser más eficientes en su producción o en el proceso de prestación de servicios. La especialización de las

funciones que se hacían por cada área se volvió “obsoleta” cuando las empresas crecían mucho y se necesitaba interacción entre áreas.

Los vínculos con los clientes y los proveedores: La tecnología ha permitido que los pedidos tanto de empresa-proveedor como de cliente-empresa sean más fáciles, por lo tanto dentro de las empresas se han desarrollado toda una cadena de valor, con el fin de cumplir con los pedidos, exigiendo que la empresa sea más efectiva en sus costos, calidad y tiempo de producción.

Escala global: dada la globalización gracias a la tecnología y medios de comunicación, las empresas ya no compiten solamente en un área geográfica sino que compiten a nivel global, por lo que deben ser más eficientes al competir con empresas internacionales sin descuidar el mercado local.

Innovación: La evolución de la tecnología y la innovación de nuevos productos hacen que las empresas deban ser más competitivas en la investigación y desarrollo de sus productos y más eficaces en la anticipación de las necesidades de los clientes.

Empleados de nivel: El aumento de personal que realizan capacidades analíticas en diferentes áreas como investigación y desarrollo, mercadeo y ventas, dirección y administración. A diferencia del modelo antiguo donde la mayoría del personal estaba dedicado a la producción y a hacer trabajos con pocos requerimientos académicos. Lo que prima es la importancia que tiene cada trabajador y el valor que puede aportar a la empresa y la necesidad de capacitación y desarrollar las competencias de los trabajadores.

Según los autores éstos factores muchas empresas han decidido probar todo tipo de iniciativas para poder tener éxito en el nuevo entorno empresarial, iniciativas como lo son aplicar: Gestión de calidad total, sistemas de distribución y de producción (just in time), competencia basada en

tiempo, reducción de costes, diseño de organizaciones orientadas al cliente, gestión de los costes basados en la actividad, otorgar poder a los empleados y la reingeniería.

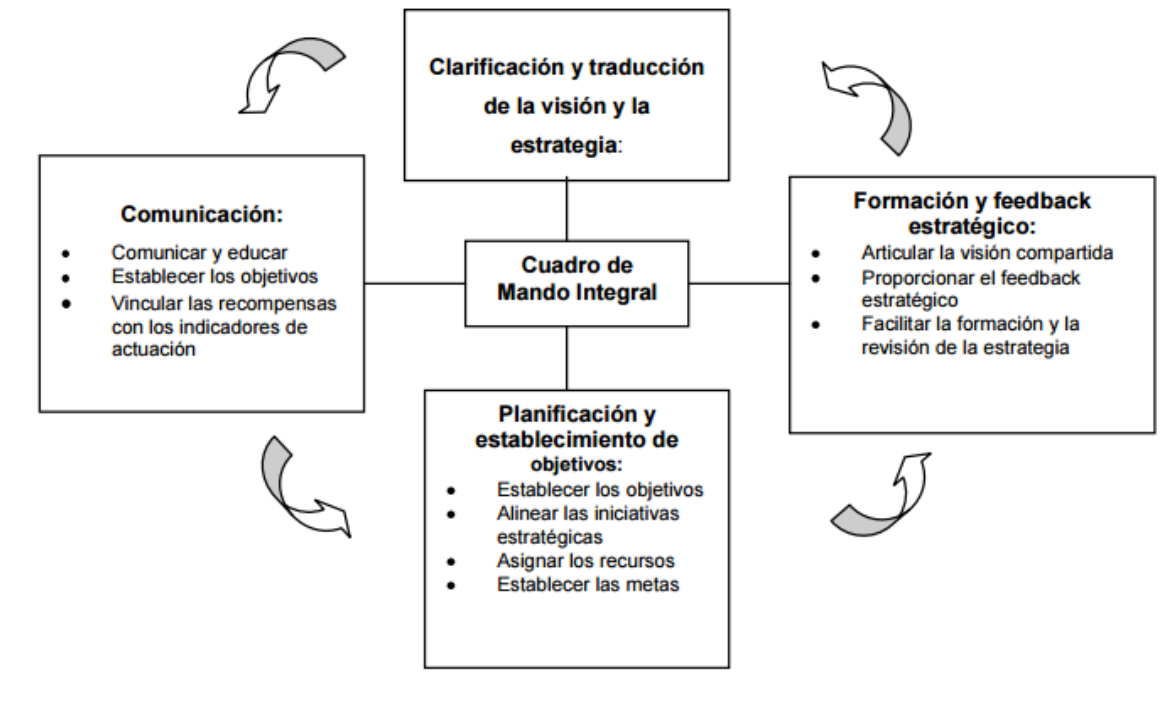
El Cuadro de Mando Integral intenta romper con muchos esquemas, sobre las iniciativas que tienen éxito o no, dado que como vimos antes existen varias formas en las que una empresa puede alcanzar el éxito en el nuevo entorno empresarial (entorno al que los autores llaman “era de la información”), pero no siempre estos métodos o iniciativas tienen éxito porque no se acoplan a las características ni necesidades de la empresa, ni involucra las áreas pertinentes de la misma. Muchos de estos métodos apuntan al éxito en términos de contabilidad financiera, para los autores la creación de valor y la oportunidad de ser más eficaces está en los activos intangibles de la empresa, que no son medibles a través de razones financieras.

Aunque el modelo no estaba pensando en un principio para ser un esquema de gestión estratégica, por solicitud de muchos empresarios los autores decidieron profundizar en él y brindar más información que plasmaron en el libro “Cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard)”. En sus palabras el Cuadro de mando Integral “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

El Cuadro de Mando Integral propone realizar un análisis de la empresa desde cuatro “perspectivas equilibradas”: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”. Además este modelo hace un enfoque en los activos intangibles de la empresa, porque permiten desarrollarse con éxito en un entorno de información y tecnología por medio de las relaciones con clientes y proveedores, la innovación de productos pensados para segmentos

claves, mejorar las aptitudes de los empleados y sus capacidades de producción y finalmente realizar productos de alta calidad con bajos costos, es decir de manera eficiente y eficaz.

Figura 3: Modelo de Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (1997)

El Cuadro de Mando integral establece que debe existir un equilibrio entre los indicadores externos e internos de la empresa y entre los indicadores financieros y no financieros, para que los ejecutivos puedan analizar correctamente ésta herramienta, además debe de convertir las objetivos planeados en indicadores tangibles. El modelo planteado por Kaplan y Norton se divide básicamente en cuatro procesos esenciales que son:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

El primer proceso es el de clarificar y traducir la visión y la estrategia de la organización o empresa, consiste en traducir las metas de los ejecutivos de la empresa en estrategias específicas, que se enfoquen tanto en los objetivos financieros como los objetivos de clientes (penetrar el mercado o enfocarse en otro segmento del mercado). Dichos objetivos deben identificarse claramente y luego deben procesarse internamente. El hecho de incluir objetivos no financieros, como el de los clientes hace que la organización deba enfocarse en procesos que agregan valor a la misma y que son determinantes para que se alcancen los objetivos con éxito. Por ello, es importante que siempre se tenga en cuenta los activos intangibles de la empresa, como en el mejoramiento del conocimiento de los empleados, tecnologías y sistemas de información y los procesos organizacionales. Además la creación de objetivos específicos en consenso permite encontrar “puntos ciegos” dado que los ejecutivos de las empresas tienen enfoques distintos, que hacen que perciban las necesidades de la empresa de maneras diferentes, por lo que este tipo de ejercicios de cooperación ayudan a que haya más interacción entre las distintas áreas por medio de los altos ejecutivos de las mismas.

El segundo proceso incluye más la interacción entre áreas, dado que las estrategias y objetivos específicos se tienen que comunicar a todos los empleados de cada área y los distintos niveles de dichas áreas. Esto con el objetivo de que cada empleado de la empresa conozca de los objetivos que se deben alcanzar y la importancia de su participación en dicho proceso, además es crucial si los objetivos son comunicados de manera específica a cada área, por que un objetivo financiero puede ser aumentar las ventas en un porcentaje determinado, pero la forma en que cada área debe

operar para alcanzar dicho objetivo es diferente por lo cual, comunicar efectivamente los objetivos para que cada área pueda alcanzarlo y trabajar con las otras resulta clave.

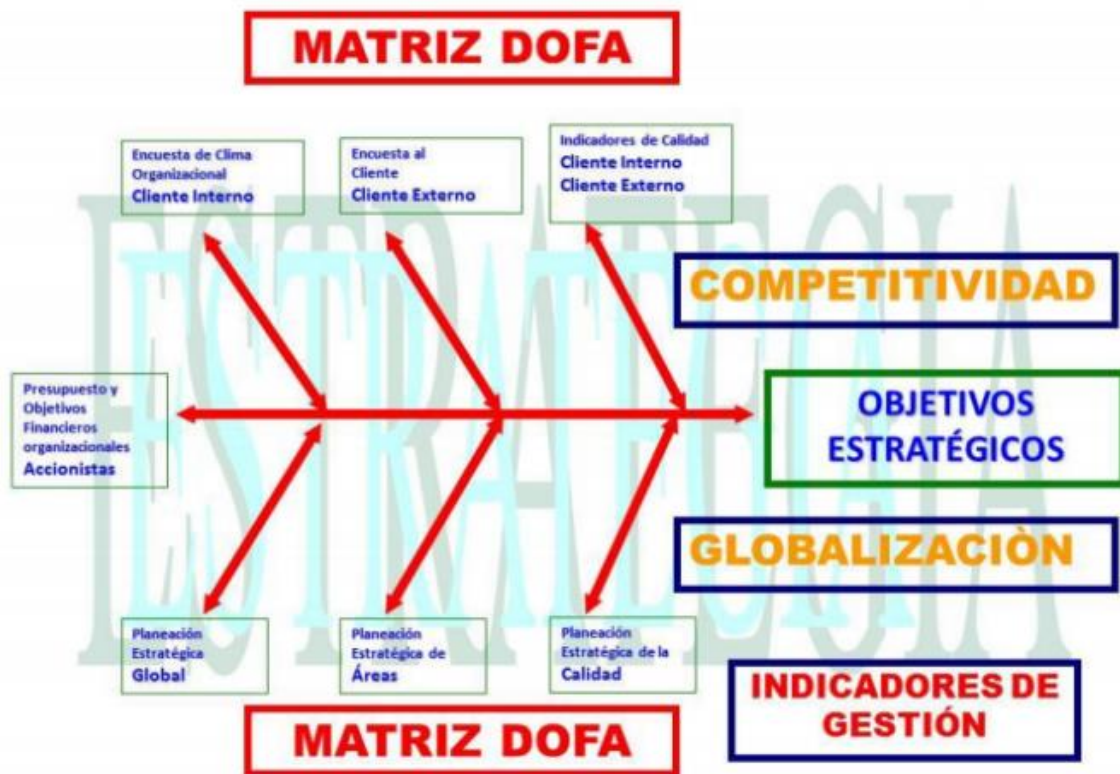
En el proceso siguiente se deben establecer los objetivos específicos para los indicadores que se han propuesto alcanzar en el primer proceso, para alcanzados en un determinado tiempo (los autores proponen en un tiempo de 3 a 5 años). Como se ha dicho anteriormente para los objetivos financieros existen formas en que cada área debe trabajar para alcanzarlos, así mismo para los objetivos de los clientes, debe hacerse un análisis de las preferencias y de las necesidades de ellos. El autor propone realizar un benchmarking (que consiste en un estudio de mercadeo para analizar las técnicas de gestión de la organización), para verificar qué procesos son claves para alcanzar los objetivos de clientes que se quieren alcanzar. Además se deben proponer objetivos para los procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. (que son los otros tres factores en los que el modelo hace énfasis), para que después se haga un alineamiento de la calidad estratégica. Los autores proponen que uno de los procesos que se deben incluir en las estrategias y objetivos es el proceso de planeación en sí mismo, para que se integre en su proceso anual de presupuestos y periódicamente se puedan reevaluar los resultados propuestos por el proceso. Además el proceso de planeación por medio del modelo permite que la empresa pueda realizar éstas actividades:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que se desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar dichos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral

El proceso final en la aplicación del Cuadro de Mando Integral es el de aumentar la retroalimentación, el modelo plantea que se debe “vigilar y ajustar” el proceso en el cual se pone en práctica las estrategias planteadas, esto se puede lograr mediante revisiones bimensuales o trimestrales en cuanto a los indicadores financieros establecidos para alcanzar los objetivos estratégicos, y también analizar si han tenido mayor éxitos los procesos claves para alcanzar los objetivos de los clientes, sistemas y procedimientos.

Modelo de laboratorios Baxter

Figura 4: Modelo de Baxter



Fuente: Laboratorios Baxter

Laboratorios Baxter se basa en un modelo de diagrama espina de pescado o de causa y efecto, mejor conocido como diagrama de Ishikawa. Este diagrama, fue planteado por Kaoru Ishikawa (1915 -1989), quien es un químico industrial japonés y administrador de empresas experto en control de calidad; es calificado como el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales.

Este diagrama identifica las causas reales y potenciales de un problema, idóneo para identificar las razones o factores principales y secundarios, posibles soluciones, toma de decisiones y configurar planes de acción. Consiste en un recuadro (la cabeza), seguido de una línea principal (la columna vertebral); de esta columna vertebral se derivan varias líneas (espinas principales), a su vez estas contienen dos o tres líneas de más (espinas) y sus derivados (espinas menores) según el número de causas que tenga el modelo. Existen cuatro pasos para construir el diagrama: primero identificar el problema; segundo, identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema; tercero, identificar las causas; cuarto analizar el diagrama.

Uno de los factores más importantes que se debe analizar es la parte interna de la compañía (cliente interno), es decir el clima organizacional. En este proceso de planeación estratégica es importante obtener información suficiente sobre todo los aspectos internos de la compañía. El clima organizacional es parte fundamental debido a que proporciona retroalimentación sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional y permite, implantar cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura organizacional. Ya que, este panorama de la percepción de los trabajadores, en comparación con las realidades laborales que suceden día a día en la compañía, podrían ser utilizadas en el momento de la toma de decisiones en el proceso de planeación estratégica.

Se debe realizar una matriz DOFA, para identificar las estrategias y tomar ventaja de las oportunidades externas, compensar las amenazas, incrementar y mantener las fortalezas de la compañía y reducir las debilidades. El propósito de esta matriz es ayudar o reforzar un negocio para que modifique adecuadamente mejor sus recursos con el análisis del mercado en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estratégicas alternativas posibles entre si después identifican el conjunto de estas que crearan y sostendrán una ventaja competitiva. Charles W. Hill.

Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

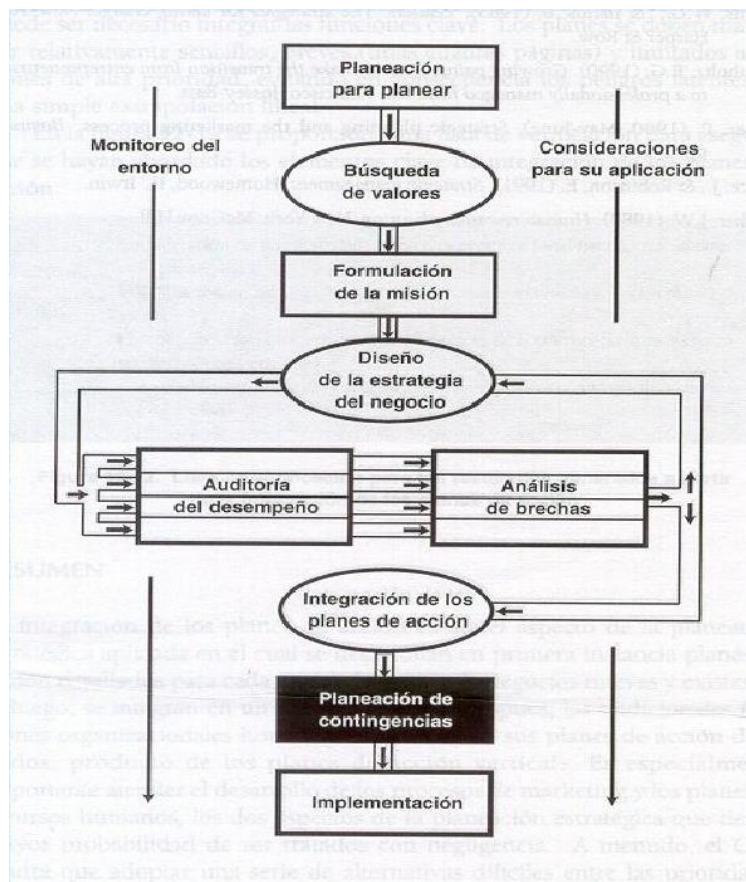


Figura 5: fases del modelo de planeación estratégica aplicada Fuente: Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Es un modelo de planeación estratégica aplicada, pues este considera que en la fase de planeación se requiere interacción de distintos actores dentro de la organización, es decir la instauración de grupos de trabajos que se conformen por el director general y un grupo representativo de empleados de la compañía en el cual aportan en la toma de decisiones y a la evaluación de la respuesta ante las decisiones tomadas. Con esto, el patrón organizativo, se obtiene la contribución de la interacción del patrón con la compañía y los factores internos. En la fase de análisis de brechas se comparan los datos obtenidos durante la fase de auditoría del desempeño, la cual considera la creación de estrategias específicas para cerrar las brechas identificadas anteriormente, en donde si estas no se cierran obliga al equipo a empezar de nueva en la fase de diseño de estrategia donde se reformula la misión.

En este modelo se evidencia la autonomía pues las fases son abarcadas y retroalimentadas entre ellas mismas. Esto se da al tomar en cuenta las debilidades y fortalezas como factores internos que serán evaluados a través de la interacción de los grupos conformados. A su vez, hace un análisis de los factores externos y los toma para anticiparse a posibles situaciones futuras, construye un factor de atraktividad para que la empresa se cambie de su situación de equilibrio y evite que llegue a su nivel de riesgo máximo por la razón de que es cada vez menos sensible a cambios que se dan en el entorno y posiciona una nueva estructura que plantea nuevos objetivos estratégicos.

Ahora se va a explicar los componentes del modelo: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia de negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de los planes de acción, planeación de contingencias e implementación.

Planeación para planear: en este paso se identifican los miembros del equipo, compromisos, conocimientos del entorno, el modelo y el proceso que se va a utilizar, se realiza un calendario y se determinan los factores de una estrategia exitosa.

Búsqueda de valores: se comprende a cabalidad la cultura organizacional, comparando los valores individuales y se realiza un acuerdo de valores compartidos y una declaración de los valores.

Formulación de la misión: se realiza la declaración de la misión, tomando en cuenta una previa identificación del producto, servicio y/o función de la compañía, el mercado objetivo, la razón de existir y las ventajas y desventajas competitivas.

Diseño de la estrategia del negocio: se identifica las principales líneas de negocio, el perfil que tiene la organización, los indicadores del éxito; con esto se determinan acciones estratégicas y la cultura que necesita la compañía para que sea acorde con la misión.

Auditoria del desempeño: se realiza un análisis DOFA, en donde se mide el desempeño actual vs objetivos de la compañía, y se constituyen las brechas.

Análisis de brechas: en esta fase se crean las estrategias para poder cerrar las brechas que se crearon.

Integración de los planes de acción: se desarrolla una estructura apropiada en donde se implementen funciones de apoyo a los planes y que el presupuesto sea acorde con el plan de acción.

Planeación de contingencias: se determinan las debilidades internas y externas que son más relevantes y probables, a su vez que unos puntos críticos y los planes para cada uno de ellos.

Implementación: en esta última etapa, se desarrolla un plan de comunicación, controles gerenciales y sus debidos programas de remuneración para apoyar el plan estratégico. Finalmente, una serie de herramientas y entrenamientos.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, ha sido nombrado anteriormente como una herramienta dentro del modelo de Fred David. Usada en éste, para poder realizar parte de la auditoría externa y conocer oportunidades o amenazas, dentro del entorno industrial en el cual la organización se desarrolla. Es decir un análisis de la industria, cabe aclarar que dentro del modelo de Fred, el análisis hecho mediante el modelo de Porter no está ligado al análisis macroeconómico que propone el autor y variables que allí se analizan. Pero el modelo de Porter propone un análisis de factores aparte de las cinco fuerzas, que junto con ellas permite formular con éxito estrategias para la organización.

Si bien el modelo de Porter como análisis de industria, puede ser usado como herramienta, el uso de éste como único método para formular estrategias no es un error como ya veremos más adelante. Una respuesta adelantada, es que el análisis se enfoca aspectos importantes de la industria que rigen el nivel de competencia dentro de ella, que llevan a analizar la situación de la organización en comparativa a las de las demás, de manera que se puedan aprovechar las oportunidades por medio de estrategias acordes al modelo de negocio de la organización. Las estrategias entonces, se enfocan en desarrollar una ventaja competitiva dentro de la industria.

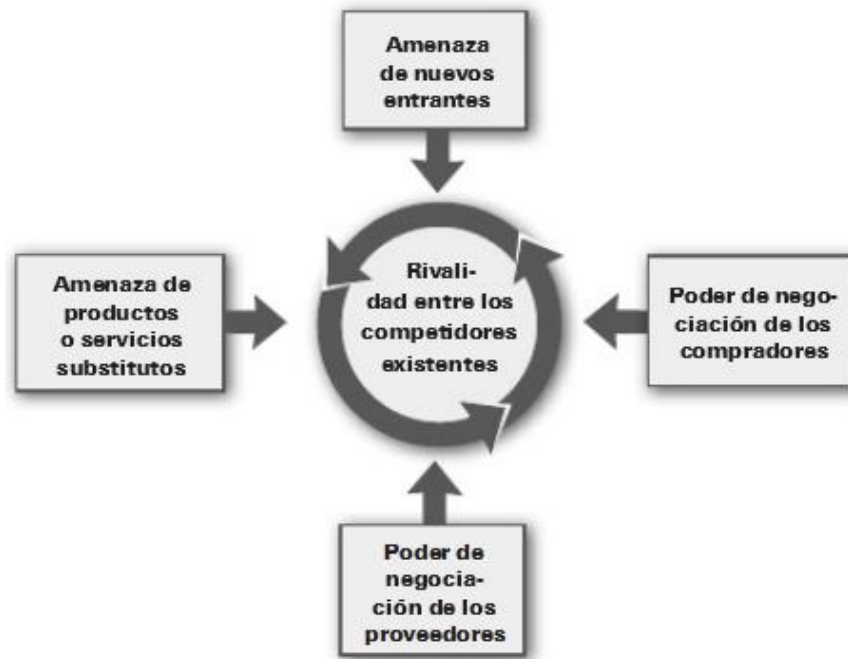


Figura 6: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: ASAD

En la figura 6, podemos apreciar el modelo de Porter, en el cual se muestran las 5 fuerzas que determinan la “competencia extendida” como lo señala el autor en su modelo, porque para él es falso concluir que el nivel de competencia y de rentabilidad de una industria se puede encontrar solamente mediante la realización de un análisis de las organizaciones rivales, porque el nivel de competencia también es determinado por los productos sustitutos, las barreras de entrada a la industria, los clientes y los proveedores. A continuación haremos una explicación de cada una de las cinco fuerzas

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Esta fuerza se refiere a las barreras de entrada que existan en la industria en la cual se desarrolla nuestra organización. En una en la cual las barreras de entrada sean pocas, será más difícil generar rentabilidad para la organización porque

se debe generar ventaja en precios bajos, aumentar la inversión, para que sea menos atractivo y riesgoso entrar a esa industria. En grandes industrias mayoristas las barreras de entrada son altas porque es necesario una gran inversión en tecnología y desarrollo y permiten que la dinámica de competencia sea regida por otros factores. Para una empresa en la cual existen muy pocas barreras de entrada y muchos competidores, será importante fidelizar clientes, diversificar los productos, ofrecer mayor calidad y mejores productos o servicios a los clientes a los precios correctos. Un ejemplo que traemos a colación es el caso de la industria de la caña de azúcar, en la cual las barreras de entrada son altas por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es baja. La inversión necesaria en tecnología en ese sector y el hecho, de que la mayoría de la tierra ya tiene un uso, hace que las empresas que ya están en ese negocio puedan ser convertirse en un oligopolio, más esto no le resta competencia a la industria. Por otro lado, este ejemplo de restaurantes y cafeterías, donde las barreras de entrada son pocas y la inversión para abrir un restaurante es relativamente baja (a comparación de la inversión en otras industrias), por lo cual hace que la competencia sea mayor y donde los restaurantes deben procurar mejorar sus productos, el servicio o lo que ofrecen a los clientes.

Es por ello que los restaurantes más reconocidos, son aquellos que se han especializado, fidelizando a sus clientes de alguna manera, reduciendo sus costos, ofreciendo un menú más agradable o una experiencia diferente a sus clientes. Las barreras de entrada serán altas o bajas dependiendo de varias cosas, pero existen 7 factores que para Porter hacen que la amenaza por nuevos competidores sea baja o alta:

1. Economías de escala por el lado de la oferta
2. Beneficio de escala por el lado de la demanda

3. Costos para los clientes para cambiar de proveedores
4. Requisitos de capital
5. Ventaja de los actores establecidos
6. Acceso desigual a los canales de distribución
7. Políticas gubernamentales restrictivas.

Estos siete factores permiten que las barreras de entrada puedan variar, en primer lugar el poseer una economía de escala o pertenecer es un beneficio para una organización, porque en general sus costos son menores, y los nuevos actores de la industria se enfrentarán a costos más altos. Esto general se presenta en industria de fabricación, donde se producen grandes cantidades de un producto lo que permite reducir el costo de producción de las unidades entre más de estas se fabriquen. Así mismo las economías de escala tiene un beneficio por el lado de la demanda, porque los clientes van a preferir comprar con empresas grandes, conocidas que poseen gran participación del mercado y no a una empresa nueva, la cual posiblemente tenga costos más altos y por ende precios más altos también. Estos factores hacen que la amenaza de nuevos actores en la industria sea relativamente baja.

En los ejemplos anteriores, de la industria de caña y en la de los restaurantes hemos explicado el factor de requisitos de capital, donde la cantidad de inversión requerida para desenvolverse en una industria puede representar o no, una barrera de entrada a ésta. El hecho de que algunas empresas estén dentro de una industria por largo plazo explica tres de los factores anteriores, primeramente el de ventaja de actores establecidos, el de costos para cambiar de proveedores y el del acceso desigual a los canales de distribución. Las empresas que ya poseen experiencia en una industria no sólo son más eficientes realizando un producto u ofreciendo un servicio, sino que tienen ventajas

en costos y relaciones establecidas que se presentan como beneficios. Los costos de cambiar algún proveedor serán menores, si ya se tiene con un sistema de información establecido, así mismo las empresas antiguas ya tienen relaciones con proveedores que normalmente favorecen a ambas partes, por lo que para un nuevo actor dentro de la industria le resultará más difícil encontrar un proveedor eficaz y así mismo cambiarlo. Por otro lado, una empresa que ofrezca un producto o servicio, ya posee un lugar en el imaginario de sus clientes, así mismo canal de distribución establecido. Por lo que para empresas nuevas, es más difícil hacerse notar, competir en ventas (con descuentos, promociones y eventos especiales) y en general crear marca.

En una industria en la cual las barreras de entrada son relativamente bajas, en donde no existen economías de escala, el proceso de producción o el conocimiento para ofrecer un servicio es poco complejo y los requisitos de inversión sean bajos, será una industria más competitiva porque les es más fácil a nuevos actores entrar a ofrecer sus productos o servicios, por lo que la rentabilidad será menor. Finalmente los requisitos gubernamentales también pueden ser un factor importante, porque usualmente los gobiernos pueden establecer muchos requisitos para hacer parte de una industria, lo que puede favorecer a una organización ya establecida, sobretodo en industrias que son muy vigiladas por el gobierno, como lo son los agentes de carga internacional, bancos y demás. El asunto de la amenaza por entrada de nuevos competidores, es la forma en que una empresa reacciona a ello y ahí es donde entran a jugar las estrategias que se deben formular en caso de que la amenaza de entrada sea alta, como hemos mencionado anteriormente, competir en precios es un resultado de ello. Otro punto importante es que la amenaza de entrada puede ser algo que siempre esté latente, porque por ejemplo el factor de requisito de inversión no será siempre un obstáculo si la rentabilidad de estar en dicha industria es alta, como en casos donde empresas con mayor capital

pueden entrar a una industria y tener más poder financiero para competir, afectando a los actores que ya estaban establecidos anteriormente.

El poder de los proveedores: El poder que posean los proveedores dentro de una industria determinada puede jugar en contra de las empresas que se desenvuelven en ésta, porque podrá restringir la capacidad que posee la empresa para ser más rentable. La forma en que se demuestra el poder de los proveedores, generalmente es en precios, cuando un proveedor de una empresa o incluso el de toda una industria posee mucho poder, éste podrá cobrar precios más altos, elevando así los costos de la organización, haciendo más difícil que la empresa pueda ganar rentabilidad por precios (no podrá elevar el precio de sus productos). ¿Por qué puede un proveedor poseer mayor o menos poder? Los proveedores tendrán mayor poder cuando éstos tengan mayor experiencia que la misma industria en la que nos desarrollamos, cuando pertenezcan a un gremio organizado y estén más concentrados las organizaciones a las cuales abastece. El ejemplo clave que usa Porter dentro de su modelo es el de Microsoft, que en su momento era el mayor proveedor de sistemas operativos para computadores, transfiriendo sus costos a sus clientes, Microsoft podía entonces elevar sus precios sin que nada pudieran hacer las manufactureras de computadores, porque no habían más proveedores de éste servicio, elevando así sus costos (imposibilitados de elevar los precios en el mismo margen) y finalmente reduciendo su nivel de rentabilidad. Vemos el caso en que un proveedor posee poder por ser el único en un determinado sector, es decir los clientes dependen indudablemente de él para poder realizar sus actividades, otro caso es en el cual los proveedores no dependen de la organización como cliente o en sí mismo la industria, si nuestra industria no representa un porcentaje de ventas importante para nosotros, pero sí dependemos de ellos, existirá

mayor poder para los proveedores, porque podrá manipular precios, cantidades y la calidad de sus productos, afectando nuestra organización.

El poder de los clientes: El poder que tengan los clientes sobre la industria y nuestro negocio, también afectara nuestra rentabilidad y en especial ésta fuerza hará que aumente la competencia dentro de la industria. Esto se da porque el poder de los clientes se traduce en que ellos demandarán productos o servicios de mayor calidad, a menos precios, más promociones o descuentos o servicios especiales, lo que resulta en mayores costos para la empresa y como hemos dicho anteriormente, reduciendo su rentabilidad.

Un cliente que tiene poder puede ser porque una organización posee pocos clientes pero que demandan la mayoría de las ventas, por lo que hace que a nivel industrial la competencia sea mayor mediante descuentos, queriendo ganar así más participación del mercado y alcanzar su capacidad de producción para poder tener un ingreso marginal mayor. Otra de las razones es cuando una organización se desenvuelve en una industria con productos pocos diferenciados, lo que hace que el cliente no tenga incentivos más allá de los precios para cambiarse a uno de sus competidores por lo que importará también la elasticidad de la demanda hacia los precios de nuestros productos. Esto hará que entre rivales la competencia sea por precios dentro de la industria, un caso que refleja esta situación es cuando se venden partes para reparaciones, reposiciones o piezas únicas (tornillos, tuercas y demás), el producto no posee ninguna diferenciación (todos los competidores producirán el mismo repuesto) por ello la empresa que produzca dicho producto más eficientemente será más rentable.

Amenaza de productos sustitutos: Cuando hay presencia de productos sustitutos en la industria disminuye tentativamente la rentabilidad de la organización, porque un producto

substituto ofrecerá los mismos beneficios, tendrá el mismo uso o incluso más, satisfaciendo al cliente de igual o mayor manera, a precios iguales o menores. Esto termina afectando la estrategia de precios de una organización, cuando no existen o hay muy pocos sustitutos a nuestros productos el techo para nuestros precios será mayor. La entrada de nuevos productos sustitutos es grave para la empresa cuando está no es capaz de desarrollar sus actividades de manera más eficiente y eficaz, es decir cuando no hay forma de que se puedan reducir costos o se pueda aumentar la calidad del producto o servicio. Muchas empresas han quebrado porque no han tenido en cuenta la amenaza que puede representar un producto sustituto. Un ejemplo que ilustra bastante bien lo anterior, es los endulzantes artificiales, aún cuando el mercado se ha inundado de éstos productos que pueden sustituir la función de la azúcar, los clientes siguen consumiendo azúcar y se ha transformado en cuestión de competencia (donde los costos de producir azúcar pueden ser menores, la trayectoria de los ingenios es mayor y posiblemente poseen menores costos e incluso muchos de los endulzantes artificiales son ofrecidos por los mismos ingenios como método de diversificación). Por otro lado, tenemos el caso de las cámaras fotográficas, las digitales y los celulares. Al principio las digitales eran un sustituto que evitaban el engorroso proceso de revelación de fotografías, el hecho de que los clientes percibieran un mayor beneficio de esto, la industria de la revelación de fotografías menguó drásticamente y ahora incluso el de cámaras digitales ha menguado, por la incorporación de cámaras en los teléfonos inteligentes, porque un gran mercado de las cámaras estaba dirigido a las familias que compraban sus cámaras para preservar momentos, aunque el negocio aún sigue en pie (también por el ámbito de la fotografía profesional), es cuestión de una incapacidad para reconocer éstas amenazas, los productos de celulares aprendieron a fabricarlas e innovar en este sector, siendo que la misma industria de

fotografía pudo incorporar la digital y desarrollar las cámaras para teléfonos y no haber perdido la rentabilidad de sus negocios.

Rivalidad entre competidores existentes: la rivalidad al interior de la industria puede afectar igualmente la rentabilidad de la empresa porque dicha rivalidad se transforma en una competencia en precios, descuentos promociones e incluso en competencia de estrategias. La rivalidad entre los competidores de la industria será mayor cuando existan más competidores dentro de ella, cuando se trate de productos no diferenciados, cuando el tamaño de las empresas es equivalente (lo cual es un incentivo para quitarle a otros participación de mercado), cuando el crecimiento de la industria es lento lo que incentiva a las empresas ser más competitivas para tener mayor rentabilidad,. Es importante ver que se está hablando de rivalidad entre competidores y no del nivel de competencia, en sí, la competencia aumentará de modo que la rivalidad sea mayor y la competencia puede disminuir la rentabilidad de toda la industria según Porter, cuando ésta gira solamente entorno a la competencia de precios porque esto deja a las empresas con un menor margen de utilidad, además que disminuirá la atención que ponen los clientes a la calidad de los productos o servicios.

Ya hemos dado ejemplos en los que la competencia se resume en precios, pero además existen otras razones como industrias que presentan costos fijos altos y costos marginales bajos, por lo que se incentiva la reducción de precios hasta el límite de los costos marginales, para recuperar la inversión en costos fijos. Que los productos que ofrezca la industria sean perecederos también incentiva a bajar los precios, esto no sólo se da en caso de los alimentos sino en las tecnologías que se vuelven obsoletas. Según el autor cuando una competencia dentro de una industria se enfoca en lo mismo o gira entorno a los mismos atributos la competencia se vuelve “competencia de suma

cero” básicamente porque las ganancias de una empresa son producto de la pérdida de otra u otras, en el caso contrario se producirá una suma positiva, donde puede que la rentabilidad de la industria aumente, porque cada competidor se especializa, ofrece productos diferenciados y busca atender diferentes necesidades de los clientes y demás, por lo que se benefician todos los actores de la industria.

El modelo de Porter es usado comúnmente para analizar un sector o una industria para conocer qué tan pertinente es entrar a un sector o no, pero como lo hemos dicho anteriormente también es usado para formular estrategias. Al analizar las cinco fuerzas de manera correcta y al analizar el sector en el cual se desarrolla la empresa, se puede conocer qué factores son importantes para que la empresa pueda aumentar su rentabilidad (una de las objetivos estratégicos más comunes).

Las estrategias que comúnmente surgen de un análisis de Porter son: diversificación de productos cuando existe una amenaza por productos sustitutos y cuando la rivalidad entre competidores es alta. Integraciones verticales hacia atrás o hacia adelante, cuando los proveedores poseen mucho poder y reducen la rentabilidad de la organización, lo que permite apropiarse de los costos, reducirlos y producir más eficazmente, así mismo se pueden reducir costos de distribución y poseer canales más eficientes. Penetración de mercado e inversión en investigación y desarrollo; la mayoría de las estrategias apuntan a realizar los procesos de la empresa de una manera más eficiente lo que no significa un cambio final en los precios, sino que se puede traducir en una mayor participación de mercado, ser el top of mind de una industria o sector, tener mayor presencia internacional, reducir el número de productos en devolución y demás resultados que no están ligados con el precio final de los productos, sino que son otras metas que hacen que una empresa (a pesar de su rentabilidad) sea competitiva.

Porter también concluye que el análisis de las cinco fuerzas debe ser hecho teniendo en cuenta el modelo de negocio de la organización, por ende se debe tener en cuenta la misión y visión de ésta y sus valores de gerencia, como lo hemos visto en modelos anteriores, los valores de una empresa pueden ser activos no tangibles importantes que permiten alcanzar objetivos. Si bien el modelo de Porter es más usado de una manera simplificada en áreas de mercadeo por su capacidad para encontrar oportunidades y amenazas y poderlas ligar a los productos que está ofreciendo la organización y a la cadena de valor, también puede ser aplicado como un modelo para realizar una planeación estratégica dentro de una empresa.

METODOLOGÍA

La metodología usada dentro de éste proyecto se explica por medio de dos fases, la primera es de investigación extensiva y la segunda de aplicación mediante una encuesta de clima organizacional (trabajo de campo). En cuanto a la primera fase, se realizó una investigación extensiva de los modelos más importantes relacionados con la planeación estratégica, dentro de éstos modelos tenemos: El modelo de “Dirección Estratégica” de Fred David (uno de los más completos), modelo de “Balance Score Card” de Kaplan y Norton, “Modelo de Laboratorios Baxter” (o modelo de espina de pescado), Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer y finalmente el “Modelo de las cinco fuerzas de Porter” (o Análisis de Porter). La importancia de dicha investigación recae no sólo en la recopilación necesaria del proceso por el cual se realiza un plan estratégico sino los factores más importantes que aporta cada modelo para una buena planeación estratégica.

En la segunda fase de trabajo de campo, dada la situación de la empresa, los diferentes trabajos y avances que se han hecho dentro de ella en materia de planeación estratégica (en anteriores

proyectos de grados hechos por estudiantes de la Universidad Icesi y otras), se decidió que era pertinente volver a realizar una encuesta de clima organizacional (la última se había realizado en el 2014), que abarcara de una manera más amplia a los aspectos más importantes de la percepción que poseen los empleados de la organización y su ambiente de trabajo. Dicha encuesta se realizó usando el mismo formato de la anterior sin embargo se rediseñó casi la totalidad de su contenido, pensando en que es importante enfocarse en los diferentes aspectos que afectan el clima organizacional de la empresa sin dejar de evaluar la relación jefe-empleado y empleado-jefe. El nuevo diseño de la encuesta tiene sus bases en lo recabado en la primera fase del proyecto de grado (relacionado con los aspectos claves dentro de la planeación estratégica), de lo cual se puede recalcar (como lo mencionan Fred David, Kaplan, Nolan y Goodstein) la importancia de la sinergia dentro de las diferentes áreas de la empresa para el alcance de los objetivos estratégicos y el valor que poseen los activos de la organización, como lo es en este caso el know-how de Impresos Richard, el cual está embebido dentro de su personal y permite que la empresa se pueda destacar por su eficiencia en cuanto a la calidad de trabajo y los plazos de entrega.

Es por lo anterior que la encuesta se divide en secciones que se enfocan en los diferentes ámbitos del clima organizacional (relaciones laborales, condiciones laborales, perspectiva de la empresa y gestión dentro de la empresa) y se incluyen preguntas abiertas para un conocimiento más profundo de la percepción del personal. En cuanto a la aplicación de la encuesta se decidió realizar una muestra aleatoria del total de empleados (160) por la dificultad que presentaba encuestar a la totalidad de empleados, sobre todo los que realizan labores relacionado a las máquinas de impresión (que deben estar prendidas casi las 24 horas del día). El tamaño de la muestra fue decidida bajo los siguientes parámetros (función probabilística):

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

- n = al tamaño de la muestra
- Z = Es una constante basada en el nivel de confianza (en este caso es del 90%)
- N = Es el tamaño de la población total (en este caso es de 160, el número de empleados de Impresos Richard)
- e = Es el término de error o el margen de error, el cual se decidió que fuese del 5%
- P = Es la proporción de individuos de la población que poseen la característica de ser empleados dentro de Impresos Richard (normalmente se usa el 50%)
- Q = Es la proporción de individuos que no poseen la característica del estudio, es decir $1 - P$

Según lo anterior una muestra aleatoria representativa ideal constaría de un número no menor a 101 personas, en la realización de la encuesta terminaron siendo 105 la totalidad de personas (lo cual no afecta los resultados en ningún ámbito. Además para mayor calidad de las respuestas, las encuestas fueron aplicadas en una gran proporción por nosotros los estudiantes (Manuela Zuluaga y Manuel Díaz), ya que representamos un agente externo a la empresa, lo que se traduce como una oportunidad para reducir un error de encuesta muy casual y es las respuestas sesgadas cuando la encuesta es aplicada por un miembro de la organización y se reduce la honestidad de las respuestas por diferentes factores, es por esto que cada respuesta consignada fue de carácter anónimo. Un sector importante de la empresa, es el área administrativa, a los cuales se les envió la encuesta por

correo (de manera aleatoria), por ello el formato de encuesta se formuló para que fuese fácil responderla sin necesidad de ayuda de un tercero y las preguntas se redactaron para que cada individuo se personificara de los aspectos que se preguntaban en cada una. Finalmente dentro de esta fase del proyecto, se realiza el análisis pertinente a los resultados de la encuesta, para formular estrategias que sean acordes a los objetivos planteados por la organización y que permitan a la empresa tener la retroalimentación necesaria acerca de la percepción de ella que poseen sus empleados.

ACERCA DE IMPRESOS RICHARD.LTDA

Impresos Richard es una compañía que nació en Cali a mediados de la década de los ochenta, que se especializó en la realización de impresos publicitarios, promocionales y editoriales de alta calidad. Actualmente la empresa posee dos plantas ubicadas en el barrio Calima y San Nicolás, respectivamente, además posee un personal calificado que asciende a 160 empleados, los cuales realizan sus labores bajo la filosofía empresarial de la compañía la cual está basada en la innovación, la flexibilidad y la excelencia para lograr una satisfacción de sus diversos clientes.

La compañía posee una política integrada de calidad, en la cual se compromete a disminuir el impacto ambiental y la preservación del medio ambiente, mediante un aumento de la calidad de los procesos realizados en sus plantas mediante el uso eficiente de recursos naturales, así como la prevención de posibles enfermedades o lesiones del personal calificado, mediante una excelente gestión del desempeño de seguridad y salud dentro de la empresa.

Impresos Richard posee un amplio portafolio de productos impresos gracias a sus modernos sistemas de impresión en papel, cartón, adhesivos, materiales rígidos y semirrígidos. Dentro de los productos y servicios encontramos: avisos, señalética, diseño de interiores, exhibidores, tropezones, buzones, vinilos, stands, car branding, volantes, afiches, empaques y diferentes impresos para personalización de productos. Para la entrega de productos y servicios de alta calidad la empresa posee una asesoría comercial especializada para que el cliente pueda sacar el mayor provecho de los diferentes productos que ofrece la compañía

Visión

“En el 2020 Impresos Richard tendrá ejecutadas las inversiones necesarias para tener tecnología de punta en maquinaria que responda con calidad y ágil capacidad de respuesta en soluciones impresas; se tendrá incremento en la inversión en tecnología y talento humano en la planta de digital y junto al fortalecimiento de los sistemas integrados de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, la empresa se verá posicionada en el mercado regional y nacional como la de más alta calidad para realizar proyectos acordes a las necesidades de nuestros clientes, que generen rentabilidad así como bienestar a sus empleados”¹

Misión

“Ofrecer soluciones impresas que respondan a las exigencias de nuestros clientes, aportándoles el valor agregado de la oportunidad y la más alta calidad; y de esta manera contribuir con nuestra competitividad en los mercados nacionales e internacionales, con el respaldo de un grupo humano realizado y comprometido”².

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según los parámetros explicados en la metodología del proyecto, la importancia de realizar una encuesta de clima organizacional recae en el conocimiento de la percepción de los empleados acerca de los aspectos importantes del clima organizacional, para reforzar puntos débiles por medio de estrategias que permitan una mejor sinergia entre las áreas de la organización, lo que permita ser más eficientes en alcanzar los objetivos propuestos dentro de ésta. Por ello, en el año 2016 en la empresa impresos Richard se realizó la encuesta de clima organizacional, elaborada por Manuel Alejandro Díaz y Manuela Zuluaga, en compañía y aprobación de la encargada del área de recursos humanos Jenny Fuentes.

La encuesta se dividió en dos partes, la primera contenía preguntas generales a cerca del clima organizacional y contaba con 21 preguntas organizadas en 4 secciones: objetivos generales de la empresa, condiciones de trabajo, relaciones de trabajo y gestión dentro de la empresa. La segunda parte se respondía según una pregunta facultativa (tener o no personas a cargo dentro de la empresa) según la respuesta, se procedía a realizar preguntas relacionadas a su rol como subordinado o persona a cargo, constando de 5 preguntas para cada rol y de igual forma dividida en secciones (relaciones de trabajo y gestión). Para la encuesta se utilizó una muestra representativa de 105 encuestados con un margen de error del 5%, de los encuestados el 77,1% eran empleados sin personas a cargo y el 22,9% representan a los jefes de área. El análisis de los resultados de esta encuesta se encuentran en los anexos del trabajo.

CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Antes de realizar la conclusión de los resultados de la encuesta, es importante aclarar que la empresa Impresos Richard, está al tanto de los resultados y posee completo acceso a éstos. En una visión general, los resultados de la encuesta de clima organizacional son favorables para Impresos Richard, si se tienen en cuenta que a lo largo de ésta, la mayoría del personal encuestado dice estar de acuerdo en su totalidad con las frases de cada pregunta. Pero teniendo en cuenta que la percepción del personal a cerca de la empresa donde labora (su ambiente de trabajo, sus recursos, su gestión, las relaciones y las condiciones de trabajo) es un factor relevante para una buena sinergia dentro de la organización y por ende una mejora de la eficiencia en las labores realizadas y el alcance de los objetivos, es necesario evaluar las estrategias empleadas en cuanto al clima organizacional de la empresa para que el porcentaje de respuestas que no fueron positivas (que fue mínimo en la mayoría de los casos) se reduzca al mínimo valor posible. Además, al final de la encuesta se dejó un espacio libre para realizar cualquier comentario pertinente (de manera anónima) en cuanto al clima organizacional o cualquier percepción opinión, por lo que las respuestas se pueden complementar con algunos de los comentarios hechos. Por ello a continuación se presentan los puntos más importantes para tener en cuenta a la hora de proponer nuevas estrategias (o la mejora de las ya establecidas anteriormente) que permitan resultados óptimos.

- Aproximadamente el 16% del personal, desconoce la visión o la misión de Impresos Richard, factor importante para el alcance de los objetivos de la empresa
- Un 16,2% del personal no está satisfecho y/o comprometido con las directrices estratégicas de la organización.

- Existe una polarización dentro de la organización en cuanto a los valores que se promueven dentro de Impresos Richard, una parte del personal reconoce el respeto, compromiso, la honestidad, la cooperación (entre otros) y otra parte dice que hacen falta estos mismos valores dentro de la empresa, en general la mayoría concuerda que en la empresa se promueve la calidad del trabajo.
- Aproximadamente el 30% del personal dice no estar de acuerdo que existan buenas condiciones laborales dentro de la organización.
- Un 20% del personal dice no encontrar estabilidad laboral hacia el futuro en su puesto de trabajo dentro de Impresos Richard
- Aproximadamente el 28% de los encuestados dice que hay falta de colaboración por parte de las otra áreas de la organización
- El 35.2% de los encuestados no está de acuerdo de que exista un buen ambiente laboral dentro de Impresos Richard.
- El 25% del personal no está de acuerdo con que haya buenas relaciones laborales dentro de la empresa
- Aproximadamente el 28% el personal cree que la empresa no realiza suficientes actividades extra-laborales para la recreación del personal.
- El 24% del personal dice no atender a las actividades que realiza la organización
- El 34.2% del personal encuestado (que no posee personas a cargo) no está de acuerdo con que los jefes se preocupen por elevar el nivel de motivación dentro de la organización
- Aproximadamente el 23% del personal creen que sus jefes no reconocen el valor de sus labores dentro de la empresa

- El 21% del personal considera que sus jefes no escuchan abierta y respetuosamente sus opiniones acerca de la labor que deben realizar y cómo llevarla a cabo.

Como se ha dicho anteriormente, al final de la encuesta se dejó un espacio para comentarios u opiniones, dado que las encuestas fueron aplicadas por nosotros mismos en la mayoría de casos, fue necesario que nosotros digitáramos las respuestas y opiniones del personal encuestado, haciendo que conociéramos más acerca del clima organizacional dentro de Impresos Richard. Nos parece de suma importancia registrar aquí los resultados obtenidos también por los comentarios y opiniones de los encuestados, a pesar de que no son contabilizables y son respuestas más subjetivas permiten ampliar la información expuesta anteriormente (esos resultados minoritarios que se deben mejorar independientemente del resultado positivo general).

En cuanto a los primeros tres puntos, es importante enfocarse más en hacer llegar al personal la visión y misión de la empresa así como sus objetivos, como se ha expresado dentro del marco teórico, para que pueda darse un mayor compromiso por parte del personal y se pueda realizar una retroalimentación y revisión del proceso de implementación de las estrategias para alcanzar dichos objetivos. El hecho de que exista una polarización en cuanto a los valores que se promueven dentro de la empresa es una prueba que soporta el hecho de que un porcentaje no despreciable dentro de la organización opina que no existe un buen ambiente laboral (en cuanto a relaciones de trabajo). En la pregunta final, se hace evidente que existe una mala percepción del ambiente, por falta de comunicación, compromiso y seriedad laboral, por lo que se erosionan las relaciones, esto se puede evidenciar también en cuanto a la colaboración y comunicación entre áreas, por la manera en que están conformadas las áreas y los posibles problemas entre los empleados de la empresa, podría erosionarse la eficiencia del trabajo entre áreas. En cuanto a las condiciones laborales existe

una muy buena percepción, pero hay un grupo que no lo considera así, en la pregunta final se evidencia esto, al existir quejas continuas por el nivel elevado de calor dentro de la empresa (la planta), y la mala distribución de los ventiladores dentro de ésta, así como el uso de químicos dentro del área de screen (laminados y barnizados) que pueden afectar la calidad de vida de las personas que trabajan ahí y el personal cerca (dado la cercanía del área de screen al área de terminado).

En cuanto a la estabilidad laboral, consideramos que el resultado es positivo, dada la cantidad de años que dicen llevar los encuestados (algunos comentarios relacionados a la hora de realizar la encuesta) y el hecho de que pueda existir una correlación entre las respuestas no positivas y el personal que lleva menos de un año dentro de la organización. En relación a las actividades realizadas por la empresa, hay una proporción importante del personal que considera que a pesar de que se han hecho actividades, estas no son tan recurrentes (en fechas importantes) o no son incluyentes, en el caso de las mujeres, consideran que por el hecho de ser madres de hogar, las actividades realizadas no son diseñadas para ellas y posiblemente no incluyan a sus familias, por lo que prefieren no asistir, además que existen actividades a las cuales las personas que poseen discapacidades o limitaciones físicas (por condiciones previas), no pueden asistir.

Por otro lado en cuanto a las relaciones jefe-subordinado encontramos excelentes resultados pero no así en las relaciones subordinados-jefe, donde una proporción importante del personal dice que sus jefes no se preocupan por elevar el nivel de motivación o no hay buena retroalimentación o actitud de escucha hacia las opiniones de los empleados, en la pregunta final se pudo observar que éste factor está relacionado con la percepción de que existen problemas relacionales dentro de la empresa, que pueden estar relacionados en la forma en que están conformadas las áreas y cómo

son manejados estos problemas por los jefes de área y el hecho de que existen grupos familiares dentro de la organización.

Finalmente a continuación se encuentran algunos comentarios que nos parecen pertinentes pero quizá son aislados a los resultados de la encuesta, estos comentarios son tanto positivos como negativos:

- La realización de una encuesta de éste tipo es favorable
- Buena gestión administrativa para la evolución continua del ambiente del trabajo
- Impresos Richard abre oportunidades a sus empleados para crecer a nivel personal y académico
- Falta de una herramienta para recibir las opiniones de sus empleados
- Falta de dotación laboral al inicio de sus labores y su carrera dentro de Impresos Richard
- Falta de claridad en la relación labor/salario, ya que existe inconformidad con la “equidad salarial”
- Necesidad de más sentido humano en el área de recursos humanos
- Existe una baja relación entre el número de trabajadores y las áreas de aseo personal (baños y demás)
- La existencia de una barrera que hace parecer a Richard Digital como un área aparte de Impresos Richard
- Falta de información para la toma de decisiones y en el área de entregas de pedidos.
- Necesidad de un mayor control y evaluación de las tareas realizadas

PLAN DE ACCIÓN

Este plan de acción se basa en los puntos negativos recalcados anteriormente, que son resultados de la encuesta de clima organizacional que se realizó. Se proponen actividades y soluciones plausibles que puedan ser aplicadas para mejorar el clima organizacional. Es importante recalcar que el plan de acción no puede dirigirse a todos los resultados encontrados sino a los factores que son más generales y abarcan de una manera más general y directa los problemas del clima organizacional dentro de Impresos Richard. A continuación se encuentran las propuestas realizadas:

- Se propone la elaboración de un plan de capacitación en donde se recalquen los valores que tiene la empresa, la visión, la misión y la visión estratégica de la empresa. Este plan de capacitación, debe hacerse (preferiblemente) de manera periódica a medida que la empresa se acerque a las fechas en las cuales se ha propuesto alcanzar objetivos de mediano plazo. Dicho plan de capacitación puede incluir estrategias como poner en lugares visibles cerca a los puestos de trabajos empleados afiches con la misión, visión y valores. Es importante recalcar que no sólo con el conocimiento de los valores que promueve la empresa se mejora el clima organizacional sino que deben existir otras estrategias para reducir factores como por ejemplo: la mala comunicación o la falta de compromiso
- Se propone hacer integraciones y jornadas de coaching con los diferentes equipos de trabajo de Impresos Richard, dado que la encuesta arroja tanto objetivamente como subjetivamente un malestar en las relaciones laborales y en la percepción de los valores que se promueven dentro de ésta, estas jornadas pueden ser dirigidas por personal capacitado como un psicólogo, con el fin de que se puedan solucionar posibles problemas

entre el personal y lo más importante es que éstos factores no afecten o no sean llevados al ámbito laboral, para mejorar la eficiencia de los trabajadores.

- Se propone crear una herramienta para recibir las opiniones (de manera anónima) del personal, para conocer más acerca de su percepción y poder reforzar las estrategias de la empresa.
- En cuanto a la percepción de la remuneración, es importante no sólo recalcar las funciones del personal si no la importancia que tienen éstas dentro de la cadena productiva y su relación con el salario.
- Se propone establecer una agenda con las actividades de bienestar laboral (actividades deportivas, paseos, fiestas y demás), no necesariamente aumentar la cantidad de o el tiempo entre éstas, sino el impacto que tienen en el personal, de manera que sean más inclusivas para el personal que posee limitaciones como sus responsabilidades familiares o limitaciones físicas. Sería recomendable reforzar esa percepción de que dentro de Impresos Richard todos son una familia, por medio de estas actividades, que se tengan en cuenta los familiares de los trabajadores (en fechas especiales como navidad o fin de año) y que las actividades sean escogidas y planeadas por el personal.
- Se propone realizar coaching a los jefes de área con el fin de que estén más capacitados para manejar a sus equipos de grupos y reconozcan la importancia que representan la retroalimentación y la recepción de opiniones por parte de sus empleados.
- Se propone realizar un plan que tenga como objetivo reducir los niveles de calor por la empresa, a pesar de las diferentes soluciones que ha realizado la empresa, es importante que se plantee una mejor redistribución de los ventiladores dentro de las áreas de trabajo

(o la posible compra de más ventiladores). En un mediano o largo plazo, sería importante elaborar una estrategia más eficaz como la instalación de extractores de aire (también por el hecho de los químicos tóxicos que se usan en el área de screen) o una climatización de la planta. Igual se reconoce el hecho de que por ser una litografía y por el tipo de máquinas que se usan dentro de la empresa, es normal que se presente una sensación de calor.

- Se recomienda plantear la realización periódica de esta encuesta así como su mejora y la revisión de las estrategias, dado que es una herramienta útil para conocer aspectos que de otra forma no se pueden recolectar.
- Para los demás puntos que están relacionados con la gestión y/o la información dentro de las áreas y entre áreas, se recomienda realizar mayor control a los procesos operativos y administrativos dentro de la empresa, o rediseñar dichos procesos para que exista mayor eficiencia en las actividades que se realizan y disminuir errores en la producción o los pedidos.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

La realización de un proyecto relacionado con la planeación estratégica es una oportunidad que permite ampliar el panorama que se tiene acerca del funcionamiento de las empresas y su desempeño o éxito. Mediante la investigación y el trabajo de campo, se puede recolectar el conocimiento necesario para comprender qué factores son importantes a la hora de diseñar estrategias o revisar los objetivos de una empresa, sobretodo como ha sido en nuestro caso, diseñar una encuesta de clima organizacional, conocer su importancia para el alcance de los objetivos de la empresa y realizar propuestas a partir del análisis de la encuesta. La planeación estratégica es un campo académico bastante amplio y uno que es en realidad práctico.

En cuanto al trabajo de campo, Impresos Richard es una empresa que gracias a la implementación de estrategias empresariales y sus políticas de calidad ha logrado hacerse renombre dentro del campo de las litografías en Colombia, es una empresa que está en constante búsqueda de la renovación e implementación de procesos eficaces para la elaboración y entrega de sus productos y servicios, pero lo más importante es que es una empresa que se preocupa por su activo intangible más importante: su personal. Es una empresa con sentido humano, que considera a sus empleados como una familia y que les brinda oportunidades para crecer laboral y personalmente.

Mediante la encuesta de clima organizacional realizada podemos decir que en el ámbito general, la empresa posee un buen desempeño en la construcción de un clima organizacional, pero existen aspectos como las relaciones laborales (jefe-empleado), la gestión de los procesos productivos y administrativos y las condiciones laborales (mayor mente por las elevadas temperaturas de trabajo) que afectan la eficiencia de los empleados y por ende el alcance de los objetivos de la empresa.

Lista de referencias

- ✓ Blanco, E. (2014). Estrategia : El proceso de formulación.
- ✓ Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. (L.Solano Árevalo, Ed.) (Vol. 53). Mc Graw Hill. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- ✓ David, F. "Conceptos de Administración Estratégica". 9na Edición. México. Pearson Educación. 2003. pp. 5-13-15-56-59-81-159.
- ✓ Kaplan, R. y Norton, D. "Cuadro de Mando Integral". 2da Edición. Gestión 2000. Barcelona España. 1997. pp. 25-29.
- ✓ Contreras, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia.

- ✓ W.L.Hill, Charles & Jones (2009) Gareth. Administración estratégica (8ª. Ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- ✓ Drucker, P. (2007). The practice of management. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- ✓ Koontz & Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México D.F., México: McGraw Hill.
- ✓ Prieto Herrera, J. E. (2003). Gestión estratégica organizacional (3ª. ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.
- ✓ (Acerca de impresos Richard) 1 & 2. recuperado el día 29 de septiembre de 2016:
<http://impresosrichard.com/wp/nosotros/>)

ANEXOS

ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL IMPRESOS RICHARD 2		 IMPRESOS RICHARD <i>iSoluciones Impresas Ya!</i>				
Buenas tardes , en el día de hoy y por medio de esta encuesta, queremos conocer su opinión con respecto a diferentes aspectos del ambiente laboral en el que usted trabaja. A continuación encontrará una serie de frases o preguntas organizadas en cuatro partes (Objetivos generales de la empresa, condiciones laborales, relaciones laborales y gestión), queremos saber qué tan de acuerdo está con cada frase o pregunta, para ello deberá marcar sus respuestas en cualquier cuadro en una escala del 1 al 5, siendo 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO y el 5 TOTALMENTE DE ACUERDO.						
PARTE I: OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA						
PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Conozco y entiendo la visión y misión de la organización					
2	Conozco los objetivos de desempeño de mi área					
3	Entiendo como mi trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa					
4	Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización					
5	Considero que las siguientes palabras definen los valores de la empresa					
PARTE II: CONDICIONES DE TRABAJO						
En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio. Volumen de ruidos, etc) usted considera:						
PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es bueno					
2	El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es bueno					
3	Mi remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la organización, es acorde con las responsabilidades de mi cargo					
4	Considero que dentro de Impresos Richard tengo un cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo en el futuro					

PARTE III: RELACIONES DE TRABAJO						
PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Cuento con la colaboración de las personas de mi área					
2	Cuento con la colaboración de las personas de las demás áreas					
3	Considero que existe un buen ambiente de trabajo en Impresos Richard					
4	Considero que existe comunicación dentro de mi área					
5	Considero que la relación entre mis compañeros de trabajo es buena					
6	Considero que mis subalternos se comunican abierta y respetuosamente conmigo					
7	Considero que las personas a mi cargo reconocen y valoran mi trabajo					
8	Considero que estoy satisfecho con mi trayectoria laboral dentro de Impresos Richard					
9	Me siento valorado por el trabajo que dentro de Impresos Richard					
10	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas, actividades de bienestar laboral para el desarrollo integral de sus trabajadores.					
11	Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza					
PARTE IV: GESTIÓN						
PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Estoy de acuerdo con la gestión que se realiza en mi área para el cumplimiento de metas encomendadas					
2	Mis subalternos tienen una actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escuchan mis opiniones					
3	Considero que Impresos Richard cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo					
4	Considero que en Impresos Richard las funciones están claramente definidas					
5	Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de mi desempeño					
6	Mi equipo de trabajo recibe y asimila de manera adecuada la retroalimentación que les proporciono					

Resultados de la encuesta

Para el análisis de los resultados es importante recalcar que los encuestados debían responder de acuerdo a una escala del 1 al 5 siendo 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO y el 5 TOTALMENTE DE ACUERDO (a excepción de las dos preguntas abiertas dentro de la encuesta).

SECCIÓN 1: OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

Pregunta1: “Conozco y entiendo la visión y la misión de la organización”

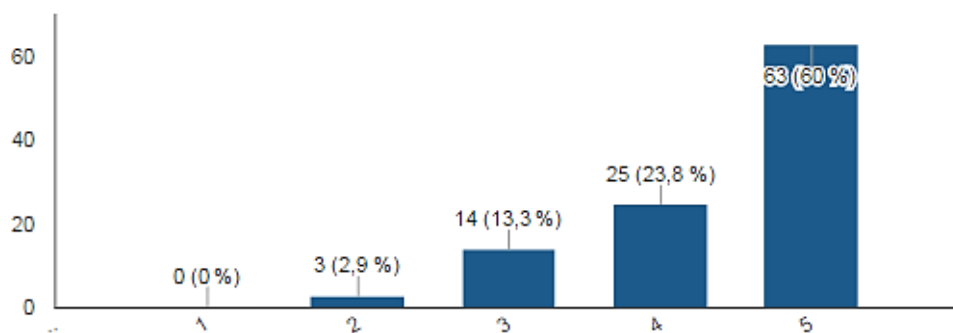


Grafico 1: pregunta 1 - “Conozco y entiendo la visión y la misión de la organización”

Obtuvimos el 83.8% de los encuestados estuvieron de acuerdo que las conocían y comprendían con claridad; el 16.2% restante no está de acuerdo en conocer y entender la visión y misión de la organización. Lo que indica que la mayoría de empleados comprenden lo que es Impresos Richard y hacia donde se quiere dirigir.

Pregunta 2: “Conozco los objetivos de desempeño de mi área”

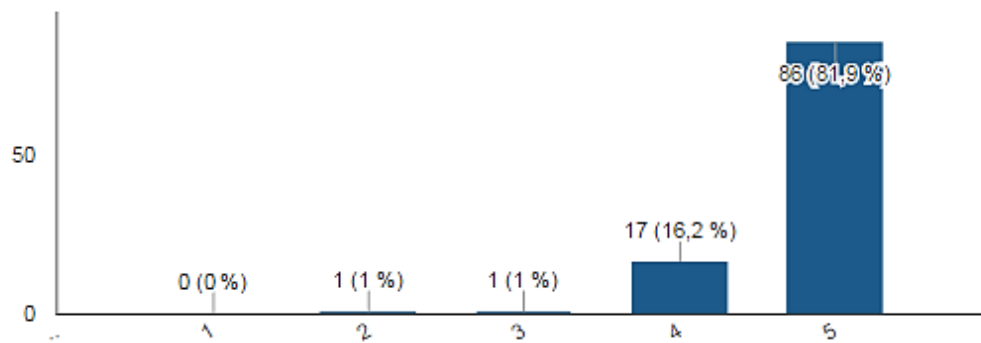


Grafico 2: pregunta 2 - “Conozco los objetivos de desempeño de mi área”

Obtuvimos que el 98 % de los encuestados dicen conocer (en mayor medida) los objetivos de desempeño del área en la que laboran. Esto indica que la mayoría de empleados conoce el objetivo de cada área, sus metas y objetivos. Lo que se traduce como una buena gestión de la organización de las labores entre áreas por parte de los jefes.

Pregunta 3: “Entiendo cómo mi trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa”

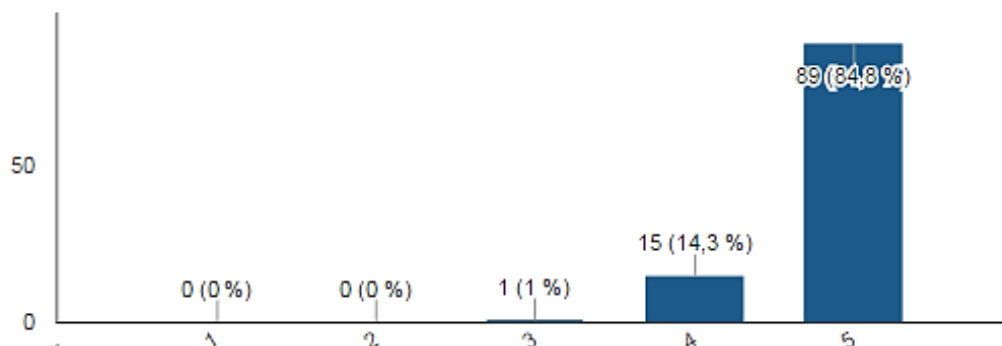


Grafico 3: pregunta 3 - “Entiendo cómo mi trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la empresa”

Encontramos el 99.1% de los encuestados dicen (en un alto grado) entender la importancia de la labor que realizan dentro de la cadena de procesos de Impresos Richard y cómo ello ayuda a

alcanzar los objetivos propuestos. Un entendimiento del valor que representa el trabajo de los empleados (por ellos mismos) se traduce en una mayor eficiencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Pregunta 4: “estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización”

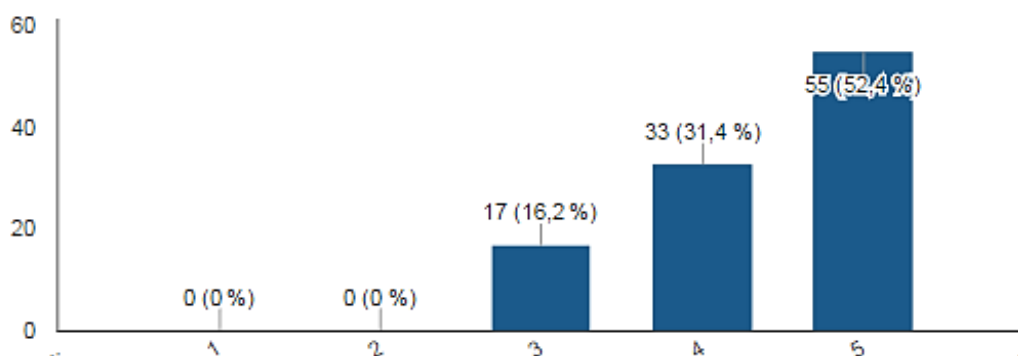


Grafico 4: pregunta 4 - “estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización”

Obtuvimos que sólo un 55.4% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que se encuentra comprometido y satisfecho con dichas directrices, un 33.4% se encuentra de acuerdo y un 16.2% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo en estar satisfechos o comprometidos con las directrices estratégicas de impresos Richard.

Pregunta 5 (pregunta abierta): “Considero que las siguientes palabras definen los valores de la empresa”

Para el análisis de ésta pregunta hay que tener en cuenta los siete valores que promueve Impresos Richard dentro de su organización, los cuales son: transparencia, integridad, amabilidad, respeto,

trabajo en equipo, disciplina y liderazgo. En cuanto a la percepción de los trabajadores de Impresos Richard según los valores que se promueven (o los que no) encontramos: responsabilidad, compromiso, respeto, colaboración, compañerismo, unión, solidaridad, trabajo en equipo, sentido humano, amabilidad, cooperación, disciplina, calidad, organización, cumplimiento, eficiencia, lealtad, tolerancia, confianza; entre los valores que según ellos faltan dentro de la empresa (al mismo tiempo) son: Solidaridad, honestidad, compañerismo, comunicación, respeto, compromiso, cooperación, empatía, entre otros. Más allá de la falta de claridad o conocimiento del personal frente a los valores que promueve la empresa, ésta pregunta abierta nos permite conocer más de cerca la percepción del personal en cuanto al clima organizacional. El resultado, teniendo en cuenta que la mayoría de valores enunciados se encuentran tanto como valores que se promueven dentro de la empresa y valores que se promueven pero no están presentes, es que existe una polarización de la percepción del ambiente organizacional, es decir es probable que haya un grupo dentro de la empresa que posea una percepción menos positiva que el resto del personal (a pesar de que la mayoría de respuestas son positivas).

SECCIÓN 2: CONDICIONES DE TRABAJO

Pregunta 1: “Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es bueno”

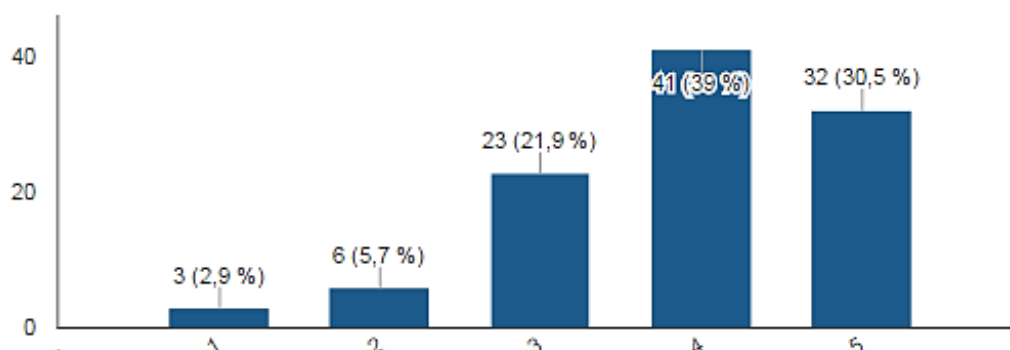


Grafico 5: pregunta 1, sección 2 - “Para el desempeño de mis labores, mi ambiente de trabajo es bueno”

Obtuvimos que sólo un 30.5% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que se encuentra satisfecho con su ambiente de trabajo, un 39% se encuentra de acuerdo con su ambiente de trabajo y un 21.9% no considera que el ambiente de trabajo que le brinda impresos Richard es bueno (pero tampoco que es malo). Por otro lado, existe un 8.2% que no encuentra bueno el ambiente para poder desarrollar sus labores en el trabajo. Esto es un factor negativo, pues quiere decir que la mayoría no se siente del todo a gusto con su espacio donde labora, esto puede ser perjudicial porque hace que el rendimiento y la eficiencia del empleado se vea afectado por este ambiente.

Pregunta 2: “El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es bueno”.

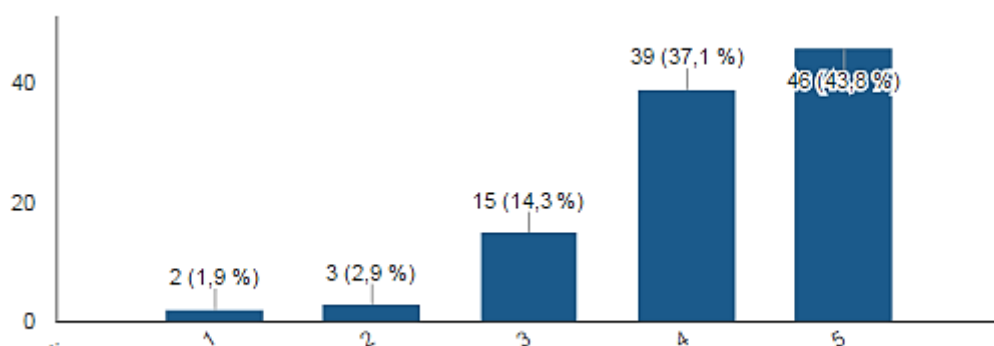


Grafico 6: pregunta 2, sección 2 - “El nivel de recursos (materiales, equipos e infraestructura) con los que cuento para realizar mi trabajo es bueno”.

Esta pregunta arrojó que sólo un 43.8% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que cuenta con un buen nivel de recursos para desenvolverse en el trabajo, mientras que un 37.1% se encuentra de acuerdo y un 14.3% que no se encuentran ni en acuerdo ni en desacuerdo, es decir no están totalmente satisfechos con el nivel de recursos. Por otro lado, tenemos que un 4.8% no dice contar con un buen nivel de recursos para poder trabajar conforme sus necesidades. Estos resultados pueden tener en parte factores negativos, pues la percepción del nivel de recursos que le brinda la empresa para realizar su trabajo puede afectar su desempeño en las tareas dentro de la organización.

Pregunta 3: “Mi remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la organización, es acorde con las responsabilidades de mi cargo”

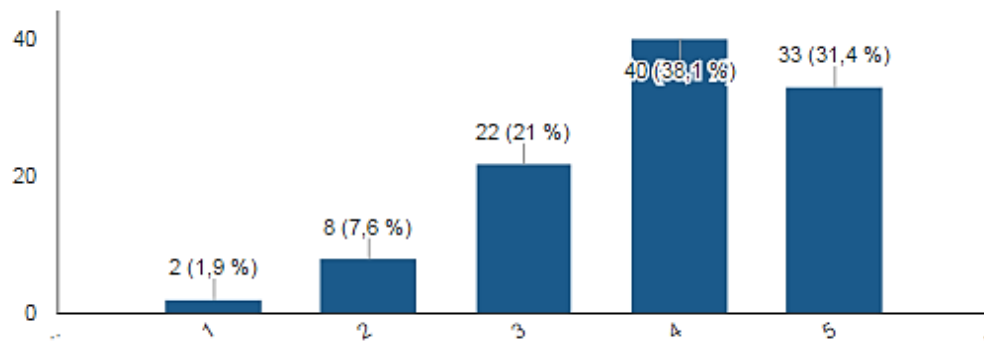


Grafico 7: pregunta 3, sección 2 - “Mi remuneración, comparada con lo que los otros ganan y hacen en la organización, es acorde con las responsabilidades de mi cargo”

En ésta pregunta, obtuvimos que sólo un 33.4% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que está satisfecho con su remuneración y considera que es lo suficiente para las responsabilidades de su cargo; un 38.1% se encuentra de acuerdo con la pregunta; un 21% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 9.5% en desacuerdo con su remuneración y considera que no es lo suficiente para las responsabilidades de su cargo. Estos son aspectos negativos para impresos Richard, pues quiere decir que la mayoría no se siente del todo a gusto con la remuneración ofrecida, esto puede ser perjudicial porque hace que el rendimiento, la motivación y el compromiso del empleado se vean afectado por este ambiente.

Pregunta 4: “Considero que dentro de Impresos Richard tengo un cierto nivel de seguridad laboral en el futuro en mi puesto de trabajo”

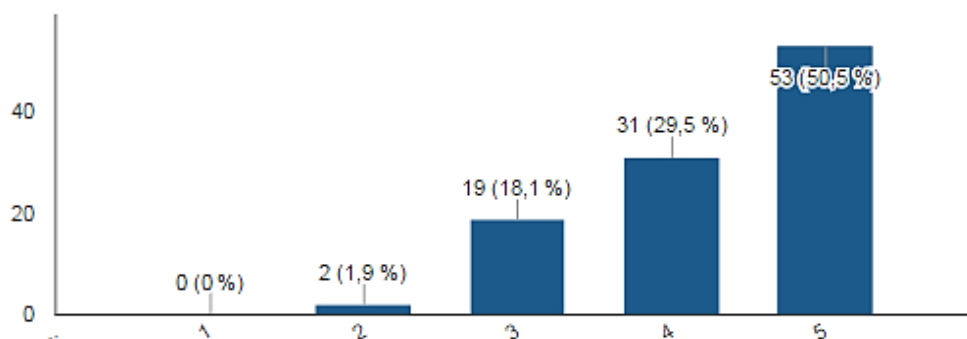


Grafico 8: pregunta 4, sección 2 - “Considero que dentro de Impresos Richard tengo un cierto nivel de seguridad laboral en el futuro en mi puesto de trabajo”.

En esta pregunta se obtuvo que 50.5% de los encuestados está totalmente de acuerdo que tienen cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo en el futuro; un 29.5% está de acuerdo y un 18.1% no está totalmente satisfechos con el nivel de seguridad en su puesto de trabajo respecto al futuro. Estos resultados son prometedores para impresos Richard pues quiere decir que la mayoría se siente seguro en su puesto de trabajo, a pesar de que en la organización se renuevan los contratos al personal, es de nuestro conocimiento que existe un gran número de trabajadores que llevan varios años dentro de la organización.

SECCIÓN 3: RELACIONES DE TRABAJO

Pregunta 1: “Cuento con la colaboración de las personas de mi área”.

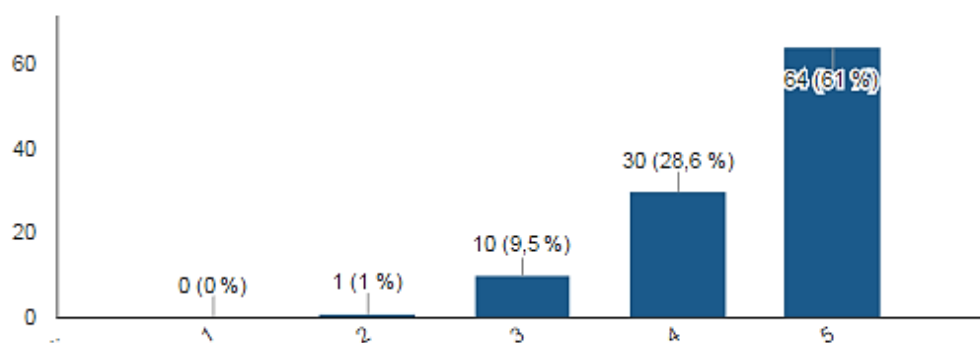


Grafico 9: pregunta 1, sección 3 - “Cuento con la colaboración de las personas de mi área”.

En esta pregunta se obtuvo que el 89.6% de los encuestados está de acuerdo con que cuenta con la colaboración de sus compañeros de área; el 9.5% afirma que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir no se sienten totalmente apoyados por sus compañeros de área. Esto es un resultado positivo pues quiere decir que en la empresa el personal considera que existe el trabajo en equipo dentro de su área de labores, lo que puede representarse en una mayor eficiencia dentro de cada área.

Pregunta 2: “Cuento con la colaboración de las personas de las demás áreas”

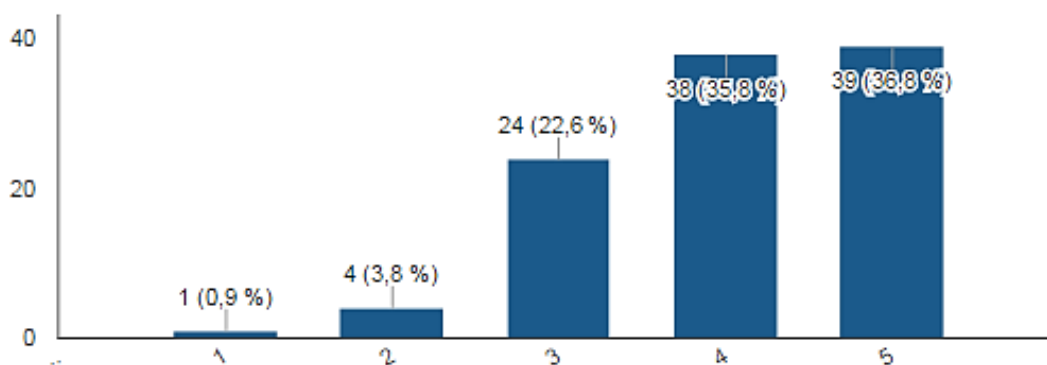


Grafico 10: pregunta 2, sección 3 - “Cuento con la colaboración de las personas de las demás áreas”.

Esta pregunta arroja que tan sólo el 36.8% de los encuestados está totalmente de acuerdo que cuenta con la colaboración de las demás áreas; el 35.8% está de acuerdo y el 22.6.1% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados son prometedores para impresos Richard pues quiere decir que una gran parte siente que si existe apoyo de otras áreas, pero es de suma importancia mirar el casi 28% restante (que no se encuentra de acuerdo/ o es neutral), porque puede expresar que una parte del personal siente que no existe una colaboración entre áreas, lo cual puede erosionar la eficiencia de la organización, en especial en el alcance de objetivos relacionados con el trabajo que requiere la interacción entre áreas.

Pregunta 3: “Considero que existe un buen ambiente de trabajo en Impresos Richard”

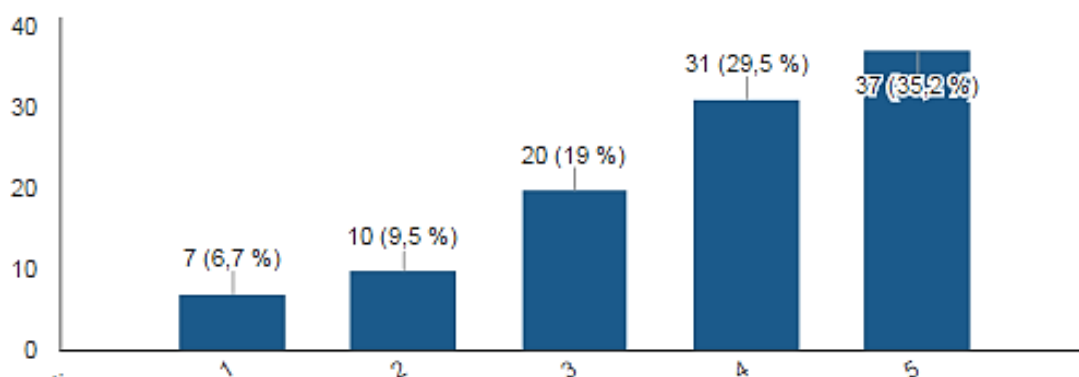


Grafico 11: pregunta 3, sección 3 - “Considero que existe un buen ambiente de trabajo en Impresos Richard”.

Obtuvimos que el 64.7% de los encuestados está de acuerdo con que existe un buen ambiente de

trabajo en impresos Richard; el 19% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y que 16.2% no cree que exista un buen ambiente de trabajo en esta empresa. A pesar de que la mayoría considere la existencia de un buen ambiente de trabajo, el 35% (pertenecientes a las opciones 1, 2 y 3) puede expresar una mala percepción del ambiente de trabajo relacionado con las relaciones laborales por cierta parte del personal.

Pregunta 4: “Considero que existe comunicación dentro de mi área”.

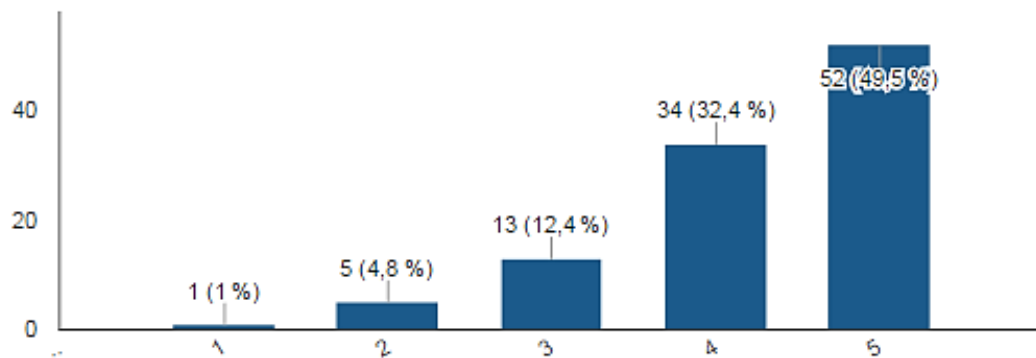


Grafico 12: pregunta 4, sección 3 - “Considero que existe comunicación dentro de mi área”.

En ésta pregunta obtuvimos que el 81.9% de los encuestados está de acuerdo que existe comunicación dentro del área donde laboran; el 12.4% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 5.9% restante que no cree que exista una buena comunicación dentro de su respectiva área. Estos resultados son muy positivos para impresos Richard pues quiere decir que una gran parte siente que si existe una buena comunicación dentro de las áreas, sin embargo es de suma importancia considerar el menor porcentaje de los encuestados que no considera que exista buena comunicación dentro de las áreas. Esta situación podría ser perjudicial porque hace que el rendimiento y el trabajo en equipo se vea afectado.

Pregunta 5: “Considero que la relación entre mis compañeros de trabajo es buena”

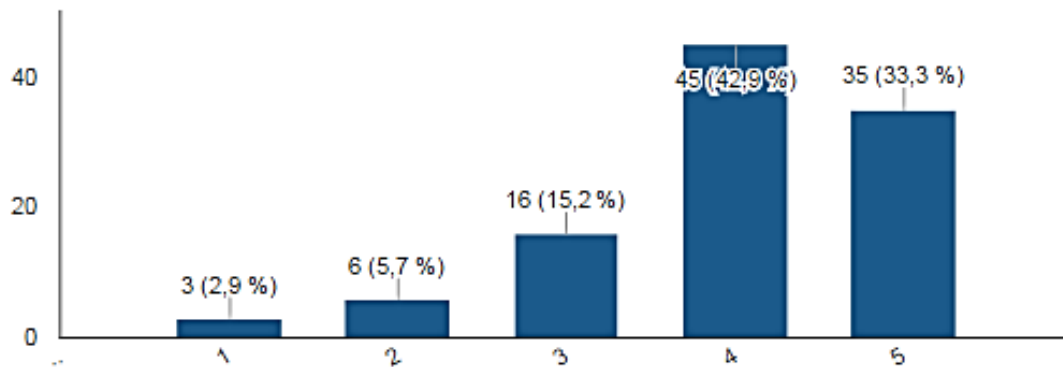


Grafico 13: pregunta 5, sección 3 - “Considero que la relación entre mis compañeros de trabajo es buena”.

Se obtuvo que el 76.2% de los encuestados está de acuerdo que existe una buena relación entre los compañeros de trabajo; el 15.2% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8.2% restante no cree que exista una buena relación entre los compañeros de trabajo. Los resultados son positivos pues las buenas relaciones (expresadas por la mayoría) sirven para mejorar la sinergia de la organización y por ende una mayor eficiencia una gran parte sienten que si existe una buena relación entre los compañeros de trabajo, sin embargo es importante considerar el porcentaje del personal que no considera que exista una buena relación entre los compañeros de trabajo porque puede erosionar lo explicado anteriormente.

Pregunta 6: “Considero que estoy satisfecho con mi trayectoria laboral dentro de Impresos Richard”

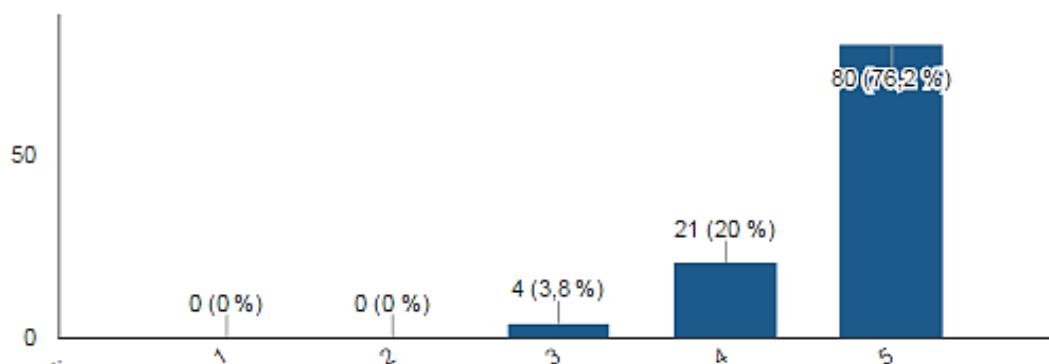


Grafico 14: pregunta 6, sección 3 - “Considero que estoy satisfecho con mi trayectoria laboral dentro de Impresos Richard”

En ésta pregunta, obtuvimos que el 96.2% de los encuestados está satisfecho con la trayectoria laboral en la empresa y el 3.8% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados muy buenos para impresos Richard pues quiere decir que una gran parte se siente satisfecho con la trayectoria dentro de la empresa. Esto contribuye con el rendimiento y la motivación de los empleados.

Pregunta 7: “Me siento valorado por el trabajo que hago dentro de Impresos Richard”

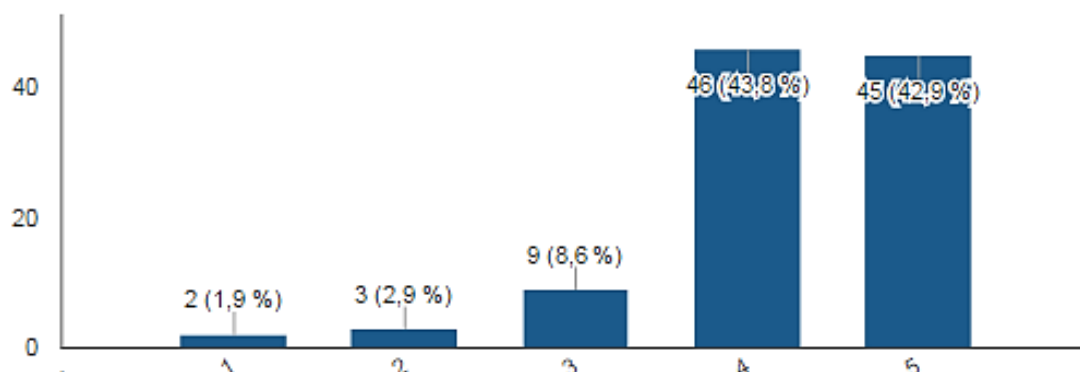


Grafico 15: pregunta 7, sección 3 - “Me siento valorado por el trabajo que hago dentro de

Impresos Richard”

En esta pregunta obtuvimos que el 86.7% de los encuestados se sienten valorados por el trabajo que tienen dentro de la empresa; el 8.6% restante no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta y el 4.8% restante no están de acuerdo. De nuevo, recalcar la importancia de tener en cuenta las respuestas negativas, porque estos aspectos pueden erosionar la eficiencia y compromiso que poseen los empleados

Pregunta 8: “La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas, actividades de bienestar laboral para el desarrollo integral de sus trabajadores”

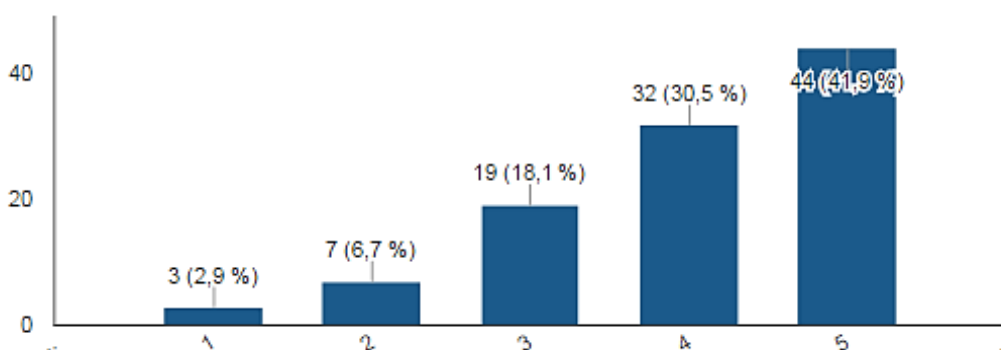


Grafico 16: pregunta 8, sección 3 - “La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas, actividades de bienestar laboral para el desarrollo integral de sus trabajadores”

Obtuvimos que el 72.4% de los encuestados consideran que si se realizan estas actividades; el 18.1% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 9.6% restante no creen que se realicen estas actividades en la empresa. Es importante recalcar que en este punto 29 respuestas representan a resultados negativos para la organización en cuanto a los eventos que realiza la empresa para el bienestar de sus empleados, el cual es un factor importante para mejorar la percepción del clima

organizacional de éstos.

Pregunta 9: “Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza”

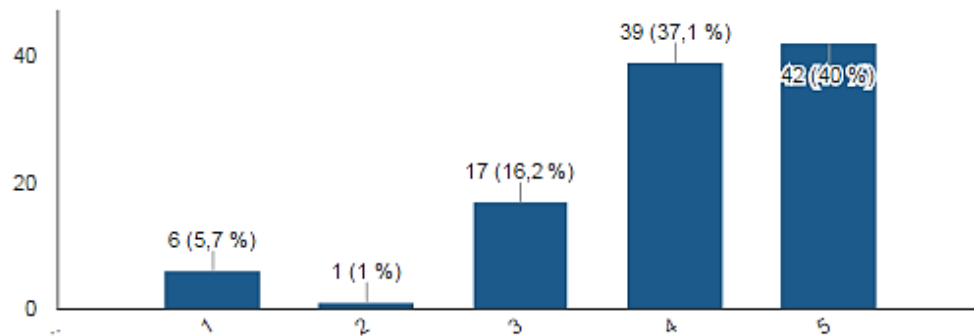


Grafico 17: pregunta 9, sección 3 - “Participo en las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza”

Los resultados arrojaron que el 77,1% de los encuestados participan en estas actividades culturales y recreacionales que realiza la empresa. El 16,2% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 6,7% restante dicen no participar en las actividades realizadas. Este es un factor importante, porque a pesar de que el porcentaje de respuestas negativas es bajo, quiere decir que hay personas que no participan de las actividades por alguna razón, lo cual puede significar que las actividades no son del todo inclusivas.

SECCIÓN 4: GESTIÓN

Pregunta 1: “Estoy de acuerdo con la gestión que se realiza en mi área para el cumplimiento de metas encomendadas”

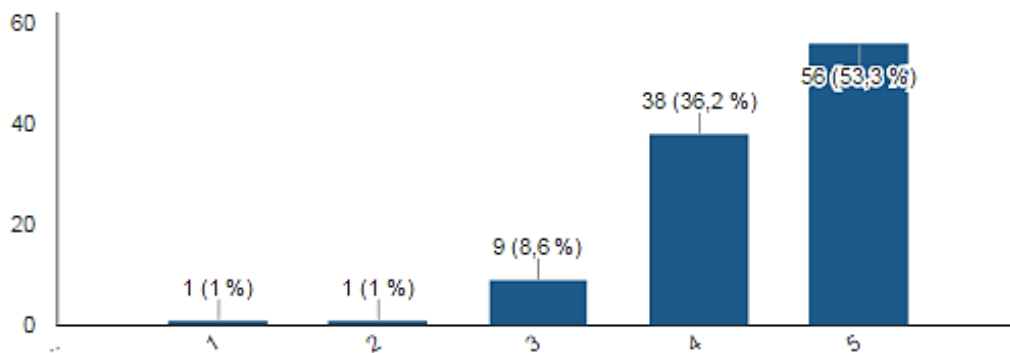


Grafico 18: pregunta 1, sección 4- “Estoy de acuerdo con la gestión que se realiza en mi área para el cumplimiento de metas encomendadas”.

Obtuvimos que el 89.5% de los encuestados está de acuerdo con la gestión que realiza su respectiva área para cumplir metas encomendadas; el 8.6% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo y el otro 2% no están de acuerdo. Impresos Richard obtiene unos resultados positivos pues gran parte de los empleados considera que la gestión que se realiza en estos momentos es la adecuada para cumplir las metas que se le encomiendan a cada área.

Pregunta 2: “Considero que Impresos Richard cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo”

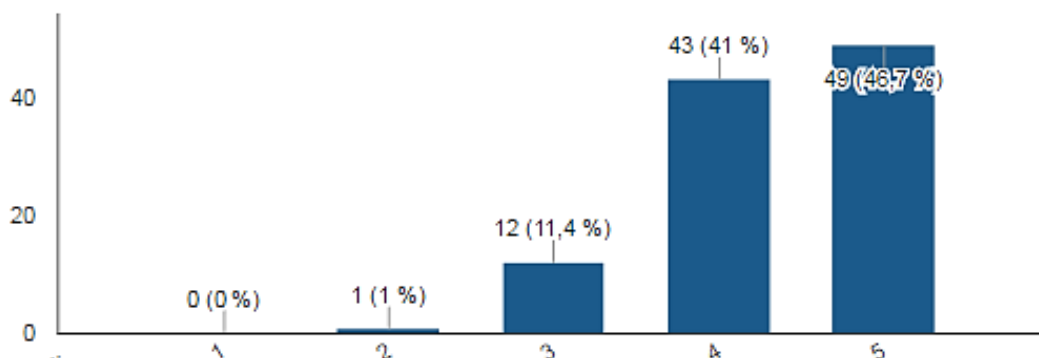


Grafico 19: pregunta 2, sección 4- “Considero que Impresos Richard cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo”.

Los resultados arrojaron que el 87.7% de los encuestados están de acuerdo; el 11.4% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 1% restante no están de acuerdo. Impresos Richard obtiene unos resultados positivos pues gran parte de los empleados considera que la empresa si cuenta con planes ya acciones que ayuden al mejoramiento del trabajo de los empleados.

Pregunta 3: “Considero que en Impresos Richard las funciones están claramente definidas”

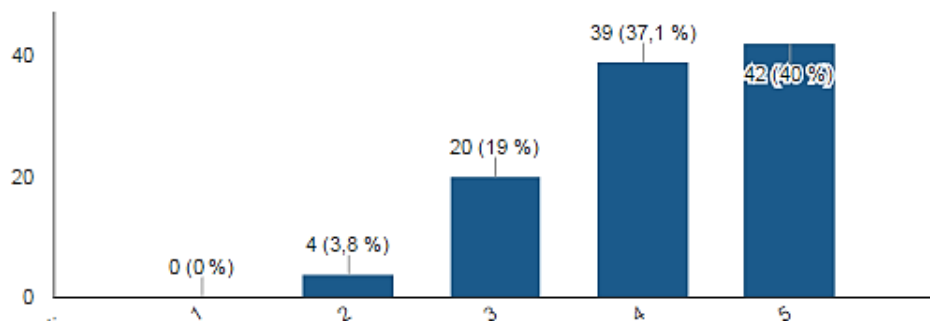


Grafico 20: pregunta 3, sección 4- “Considero que en Impresos Richard las funciones están claramente definidas”

Los resultados arrojaron que el 77.1% de los encuestados está de acuerdo con que las funciones están claramente definidas; el 19% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo. Impresos Richard obtiene unos resultados positivos pues gran parte de los empleados considera que la empresa si define claramente las funciones a realizar.

PREGUNTA FACULTATIVA: ¿posee usted personas a cargo dentro de Impresos Richard?

Para conocer los empleados que tienen personas a cargo se realizó una pregunta facultativa para que los que contaban con esta característica saltaran a una sección de la encuesta dirigida a ellos. Se obtuvo que el 22,9% de los encuestados poseen personas a cargo y el otro 77,1 % no.

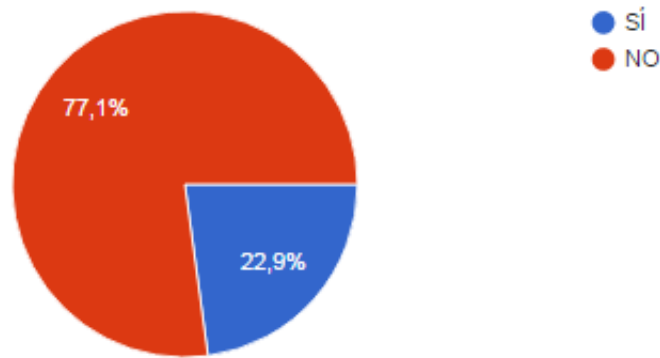


Gráfico 21: Pregunta facultativa.

A continuación se mostrarán los resultados de la segunda parte de la encuesta que se realizó tanto al personal con personas a cargo como para los que no, con el fin de tener una percepción de las relaciones entre jefes y empleados.

PARTE 2: PERSONAL CON PERSONAS A CARGO

SECCIÓN 1: RELACIONES DE TRABAJO

Pregunta 1: “Considero que mis subalternos se comunican abierta y respetuosamente conmigo”

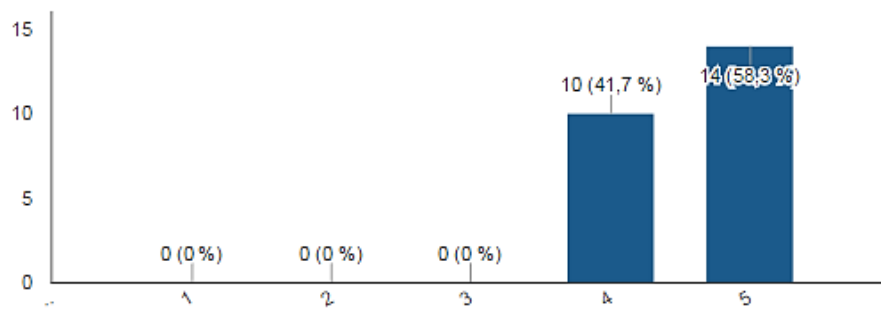


Grafico 22: Parte 2, pregunta 1 - “Considero que mis subalternos se comunican abierta y respetuosamente conmigo”

En esta pregunta se obtuvo que el 100% de los encuestados (jefes de área) consideran que sus subalternos se comunican abierta y respetuosamente con ellos. Esto es un resultado positivo pues quiere decir que la comunicación de abajo hacia arriba es efectiva.

Pregunta 2: “Considero que las personas a mi cargo reconocen y valoran mi trabajo”

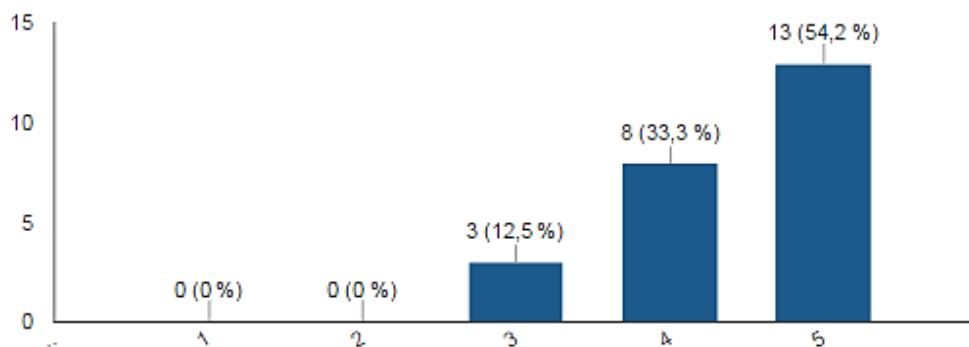


Grafico 23: Parte 2, pregunta 2 - “Considero que las personas a mi cargo reconocen y valoran mi trabajo”

Obtuvimos que el 87.5% de los encuestados (jefes de área) consideran que sus subalternos reconocen y valoran el trabajo de ellos y el 12.5% no se encuentran ni de acuerdo ni en

desacuerdo. Se considera un resultado positivo pues quiere decir que los jefes de área se sienten valorados por sus subalternos, siendo importante la motivación para alcanzar los objetivos propuestos.

SECCIÓN 2: GESTIÓN

Pregunta 1: “Mis subalternos tienen una actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escuchan mis opiniones”

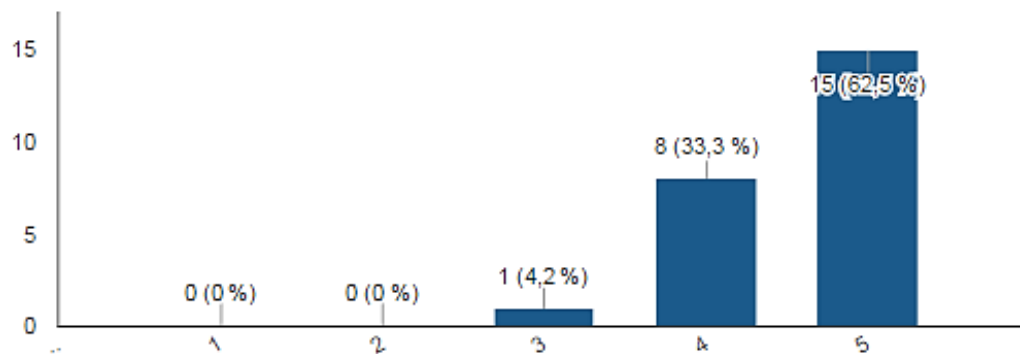


Grafico 24: Parte 2, pregunta 3 - “Mis subalternos tienen una actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escuchan mis opiniones”

Los resultados de la encuesta arrojaron que el 95.8% de los encuestados (jefes de área) consideran que sus subalternos tienen una actitud respecto a los puntos de vista del jefe y sus opiniones son escuchadas. Se considera un resultado positivo pues quiere decir que los jefes de área se pueden expresar con mayor facilidad y son escuchados por las personas que tiene a cargo, reflejando una buena comunicación.

Pregunta 2: “Mi equipo de trabajo recibe y asimila de manera adecuada la retroalimentación que les proporciono”

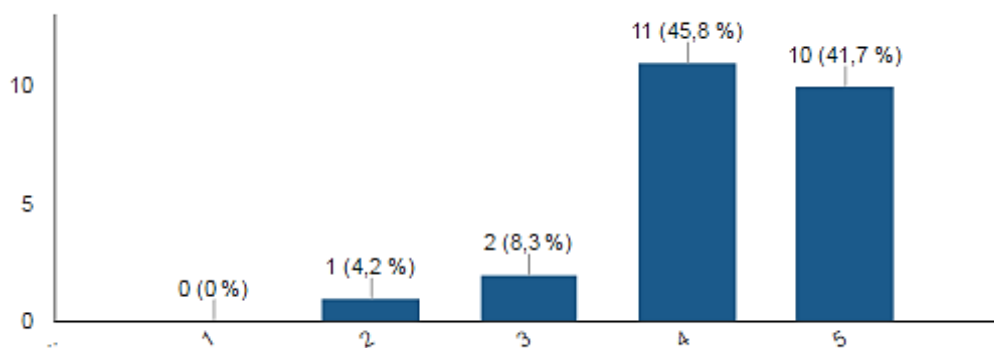


Grafico 25: Parte 2, pregunta 4 - “Mi equipo de trabajo recibe y asimila de manera adecuada la retroalimentación que les proporciono”

Se obtuvo que el 87.5% de los encuestados (jefes de área) consideran que sus equipo de trabajo reciben y asimilan adecuadamente la retroalimentación que se les proporciona; el 8.3% que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4.2% no se encuentran de acuerdo. Se obtiene un resultado positivo de acuerdo con la retroalimentación proporcionada por los jefes, factor importante para la eficiencia de las áreas dentro de Impresos Richard

PARTE 2: PERSONAL, SECCIÓN 1: RELACIONES DE TRABAJO

Pregunta 1: “Los fejes en mi organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal”

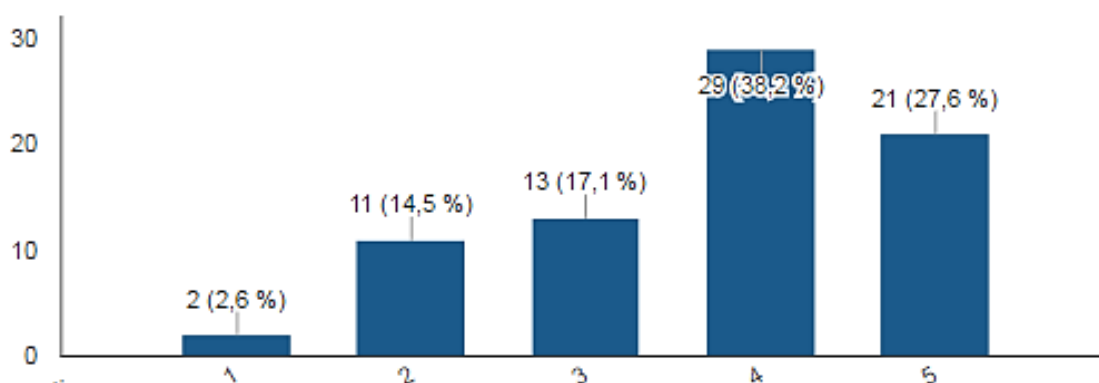


Grafico 26: Parte 2, pregunta 5 - “Los fejes en mi organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación personal”

Obtuvimos que el 65.8% está de acuerdo con que los jefes mantienen un elevado nivel de motivación personal; el 17.1% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 17.1% de los empleados considera que no reciben motivación personal por parte de los jefes. Es un resultado alarmante que el 34.2% de las personas considere que sus jefes no se preocupen por darles motivación personal, pues esto puede ser perjudicial para su efectividad y productividad dentro de la empresa.

Pregunta 2: “Considero que existe apoyo por parte de mis jefes cuando me encuentro en dificultades”

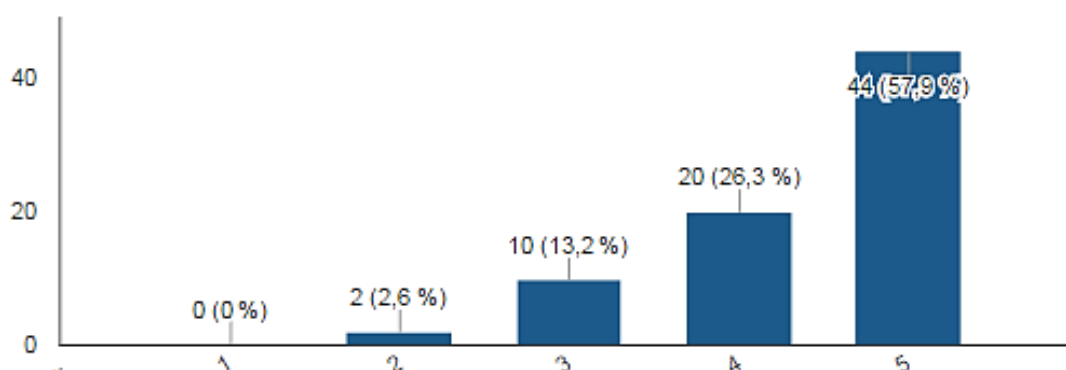


Grafico 27: Parte 2, pregunta 6 - “Considero que existe apoyo por parte de mis jefes cuando me encuentro en dificultades”

Obtuvimos que el 84.2% está de acuerdo con que los jefes les brindan apoyo cuando se encuentran en dificultades; el 13.2% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2,6% no está de acuerdo. Se considera un resultado positivo pues quiere decir que los jefes de área apoyan a sus subalternos cuando se encuentran en dificultades. Sin embargo, se debe tener en cuenta el personal del 2.6% el cual considera que su jefe no les brinda apoyo, pues esto puede ser perjudicial para su desempeño y efectividad.

Pregunta 3: “Considero que mis jefes reconocen y valoran mi trabajo”

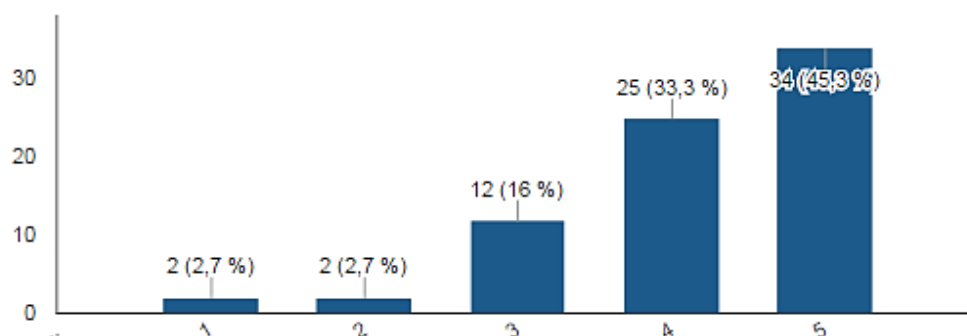


Grafico 28: Parte 2, pregunta 7 - “Considero que mis jefes reconocen y valoran mi trabajo”

Obtuvimos que el 78,6% está de acuerdo con que los jefes reconocen y valoran el trabajo de los empleados; el 16% que no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5.4% no está de acuerdo. Es un resultado positivo porque el reconocimiento del trabajo por parte de los jefes se puede traducir en eficiencia y compromiso, sin embargo el 5.4% que no está de acuerdo con la pregunta puede ser una parte de la “cadena productiva” que puede erosionar la eficiencia.

SECCIÓN 2: GESTIÓN

Pregunta 1: “Mi jefe inmediato tiene un actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escucha abiertamente mis opiniones acerca de cómo llevar a cabo mis funciones”

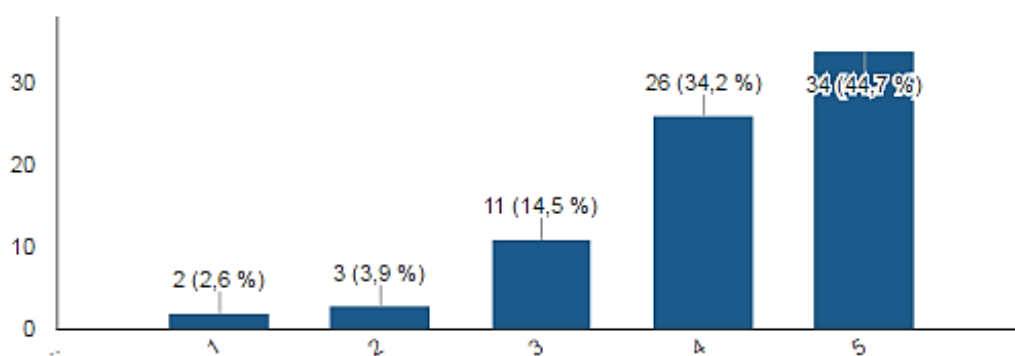


Grafico 29: Parte 2, pregunta 8 - “Mi jefe inmediato tiene un actitud abierta respecto a mis puntos de vista y escucha abiertamente mis opiniones acerca de cómo llevar a cabo mis funciones”

Obtuvimos que el 78,9% está de acuerdo con que los jefes tiene una actitud abierta hacia los puntos de vista de sus subalternos y escuchan sus opiniones respecto a cómo llevara a cabo las funciones; el 14.5% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6.5% no está de acuerdo. Es un

resultado favorable, porque una percepción hacia la recepción de los puntos de vista de los empleados por parte de los jefes permite que se refuercen los puntos débiles de la organización. De todas formas, el 21% que no está de acuerdo, representa un valor importante, por lo que se debe mejorar la actitud con la que los jefes reciben las opiniones de sus subalternos.

Pregunta 2: “Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de mi desempeño”

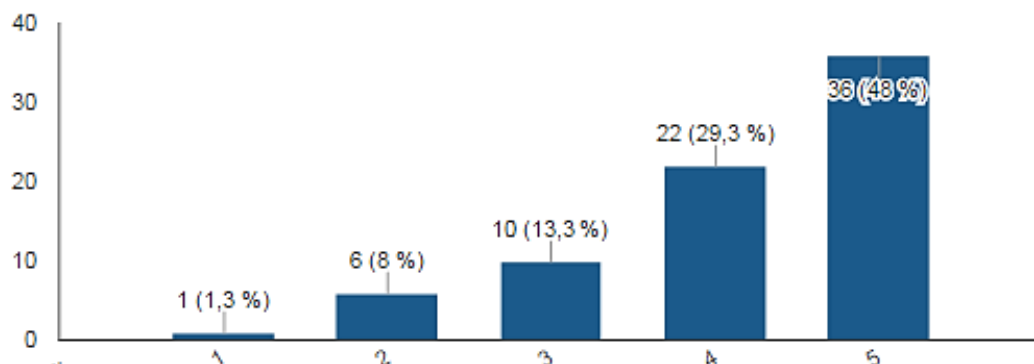


Grafico 30: Parte 2, pregunta 9 - “Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de mi desempeño”

Obtuvimos que el 77.3% está de acuerdo con que los jefes les brindan la retroalimentación necesaria para reforzar los puntos débiles según su desempeño; el 13.3% no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 9,3% restante no está de acuerdo. Como dicho anteriormente la retroalimentación es un factor importante para el mejoramiento de la eficiencia, por lo que se debe tener en cuenta la cantidad de respuestas que no son totalmente positivas.