

13

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO BASADO EN LAS OPINIONES DE LOS EMPLEADOS: ESTRATEGIA PARA LOGRAR LAS METAS*

Por: Fairuz Violette Ospino Valdiris**

Fecha de recibido: 5 de julio de 2010 • Fecha de aceptación: 30 de septiembre de 2010

167

RESUMEN:

El presente artículo surge de la investigación que se llevó a cabo en una Pyme (Pequeñas y medianas empresas) de la región Caribe relacionada con el direccionamiento estratégico de sus áreas, para lograr que trabajaran de manera mancomunada hacia un objetivo común.

Toda organización debe diagnosticar su situación antes de decidir qué rumbo tomar; por ello se parte del concepto de estrategia como medio para la obtención de los objetivos de la empresa, le sigue el término planificación estratégica como el proceso sistémico para desarrollar los planes actuales y a futuro de la empresa; dando lugar al direccionamiento estratégico donde no solo se toman las decisiones estratégicas, sino donde se asegura que la estrategia se ejecute. Lo anterior debe apoyarse claramente en un diagnóstico de la situación actual de la organización, en la sensibilización y el compromiso de los empleados; para que el direccionamiento de la organización sea adoptado como una filosofía.

PALABRAS CLAVE:

Diagnóstico, Estrategia, Planificación estratégica, Direccionamiento estratégico, Guías de la estrategia, Misión y visión.

Revista Inge-CUC / Vol. 6 - No. 6 / Octubre 2010 / Barranquilla - Colombia / ISSN 0122-6517



* El Direccionamiento Estratégico basado en las opiniones de los empleados: Estrategia para lograr las metas, grupo de investigación PRODUKOM (Productividad y Competitividad), Línea de investigación Gestión Industrial adscrita al programa de Ingeniería Industrial de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC.

** Ingeniera Industrial, Especialista en Gerencia de Empresas Comerciales, Magistra en Administración de Empresas, Directora del programa de Ingeniería de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC, Cra. 64 No. 98-90 Casa 28, fospino@cuc.edu.co



STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON EMPLOYEES'S OPINIONS: STRATEGY TO REACH THE GOALS

By: Fairuz Violette Ospino Valdiris

ABSTRACT:

The present article arises from the investigation that was carried out in SMEs (Small and Medium Enterprises) of the Caribbean Region related to the strategic management of its areas, to obtain that they worked together towards a common objective. All organization must diagnose her situation before deciding what course to take; for that reason we initiated with the concept of strategy as a means for the obtaining of the objectives of the company, we continued with the

term planning strategic as a the systemic process to develop the present plans and to future of the company; and finally the term strategic direction where not only the strategic decisions are taken, but where one makes sure that the strategy is executed. The employees must lean clearly that the organization's direction is adopted as a philosophy that involves within its activities the reflection of the mission and vision of the company.

KEY WORDS:

Diagnosis, Strategy, Strategic planning, Strategic management, Strategy guide, Mission and vision.

INTRODUCCIÓN

El estudio que se explica a continuación se desarrolló en una Pyme de la región Caribe, Esta Pyme como muchas existentes en nuestro país desea guiar sus áreas hacia un objetivo común o un mismo norte para ubicarse en una posición más privilegiada en el mercado.

Una manera muy práctica de aprender, es a través de las experiencias que se han desarrollado en otras organizaciones; por ello, se comparte el proceso de análisis de la situación que vivió esta empresa, antes de que definiera su direccionamiento estratégico.

El proceso en la empresa se basó en tres pasos muy sencillos:

- ✓ *El diagnóstico de la situación actual de la empresa.*
- ✓ *La sensibilización a los empleados acerca del proceso de direccionamiento.*
- ✓ *El compromiso de actividades o tareas que coadyuvaran al cumplimiento del direccionamiento estratégico.*

Al leer este artículo y poner en práctica lo que aquí se muestra, se pretende que dentro de sus empresas se logre, por lo menos, uno de los siguientes objetivos a partir de los resultados alcanzados en el proyecto de investigación realizado por el grupo de investigación PRODUCOM (productividad y competitividad):

1. Despertar el interés de los responsables de la alta dirección de la empresa acerca del proceso de direccionamiento.
2. Recurrir a un planteamiento que permita canalizar las iniciativas de los empleados de las diferentes áreas hacia una dirección común que sea compartida por los diferentes grupos de interés que influyen en su funcionamiento.
3. Consolidar aquellas áreas donde se concentrarán los esfuerzos a nivel estratégico y las que sirven como soporte.
4. Apoyarse en un direccionamiento coherente y pertinente a la situación actual, que se enfrente ante cambios demográficos adversos,

incremento de competidores potenciales y el conocimiento de la situación interna, para detectar donde radican las principales fortalezas y debilidades.

Para explicar la metodología empleada en este proyecto es importante que se aclaren algunos términos, de los cuales se mencionan:

Estrategia: La estrategia proporciona, dirección y cohesión a la empresa, para darle un sentido de propósito y de misión. Con la estrategia se ganan guerras, elecciones, éxitos en los negocios y en los juegos de pelota. Las estrategias determinan cómo se desarrollará el juego o se peleará en una campaña electoral (Villegas, 1994).

Planificación estratégica: “La identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades” (Aceves, 1998). Se dice que es “sistemática” debido a que debe realizarse metodológicamente y bajo un sistema bien definido y entendido, de manera que se debe desarrollar bajo un procedimiento estandarizado. Es además, “sistémica”, porque supone una visión holística de relaciones causa-efecto, debido a que en todo sistema, cualquier cambio en un subsistema afecta toda la empresa.

Direccionamiento estratégico es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la alta dirección; es decir, relacionar a la empresa con su entorno para que pueda obtener éxito continuo y establezca estrategias ofensivas ante las contingencias (Charles, 1996).

METODOLOGÍA

Inicialmente se obtuvo un **Análisis Preliminar** de la situación que se venía presentando en la empresa con respecto al direccionamiento de las áreas administrativas, incurriendo en un gasto mínimo de tiempo y dinero. Para ello, se utilizaron datos relacionados con la información conta-



ble, información obtenida a partir de los empleados, información de libros y revistas e Internet, además datos obtenidos del área de Planeación y de las demás áreas.

Se escogieron tres áreas (*usted puede escoger menos o más áreas; todo depende de su criterio*) para la elaboración de este proyecto, teniendo en cuenta que estaban débilmente relacionadas con la prestación de servicios administrativos. Para ello, se realizó un balance de las metas que debieron alcanzar las áreas administrativas de acuerdo al plan estratégico organizacional comparado con lo que se hace en la realidad dentro de la empresa.

El paso anteriormente descrito es clave dentro de la organización; si usted no realiza primero un balance, al finalizar la experiencia va a ser muy confuso detectar qué situaciones se mejoraron y cuáles no.

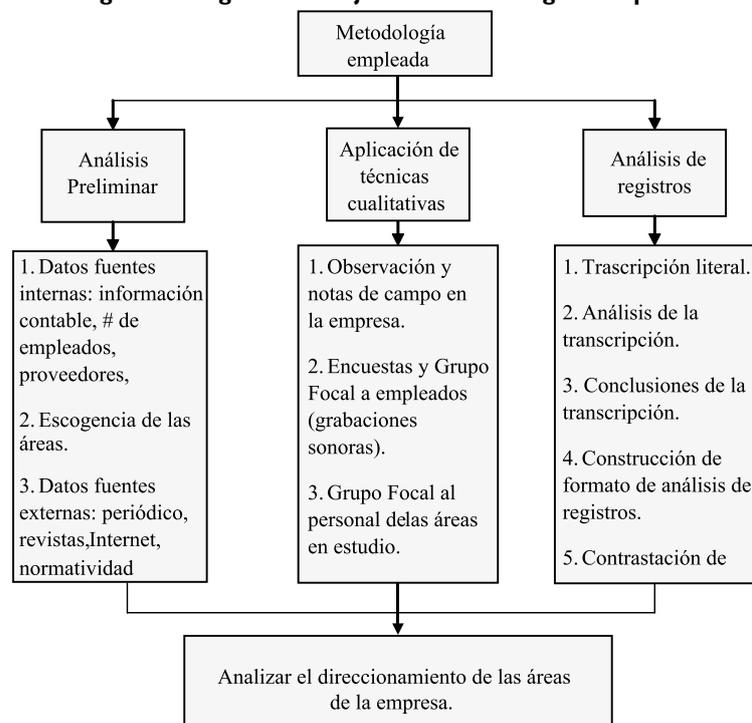
Seguidamente se llevó a cabo la **Aplicación de las técnicas cualitativas de investigación**. Para la recolección de datos primarios se realizaron

las siguientes actividades en las áreas administrativas:

1. Una evaluación de los valores culturales y el clima organizacional.
2. Un diagnóstico y medida del desempeño organizacional.
3. Construcción participativa de las misiones y visiones.
4. Identificación y análisis de la oferta de valor y capacidades de las áreas.
5. Presentación de la descripción del direccionamiento de las diferentes áreas, con la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Dentro de lo anterior, se emplearon diversas técnicas cualitativas de investigación, de las cuales se empleó la *observación* como método de recolección pasivo, *encuestas* y *grupos focales* como método de recolección activo (Davis, 2001). Además, se observó el comportamiento de los empleados con respecto al direccionamiento organizacional. A continuación se muestra la metodología que se empleó en esta experiencia (figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo de la metodología a emplear



Fuente: Elaborado por la autora, Fairuz V. Ospino V.

En una acción netamente participativa se realizaron encuestas (E2, E3) y grupos focales (E1) a las áreas en estudio. Todas estas debidamente transcritas y sistematizadas.

El grupo focal sobre estado actual del direccionamiento estratégico de las áreas en estudio (E1) se llevó a cabo en dos sesiones para detectar el direccionamiento de cada una de las dependencias.

directivo y los empleados, manifestaron tener claro el rumbo de la empresa, en un espacio donde se originó confianza. Además, después de esta actividad, se invitó a tres psicólogas que apoyaron la labor de orientación con temas de motivación y logros dentro del trabajo. Teniendo en cuenta que el laborar en un ambiente agradable favorece la implementación de un nuevo diseño de redireccionamiento, se realizó una encuesta de satisfacción al personal de la empresa



E1. Grupo focal sobre estado actual del direccionamiento estratégico de las áreas en estudio

Objetivo: Este grupo focal se diseñó para medir de una manera dinámica y espontánea su conocimiento acerca del direccionamiento de su área.

1. ¿Área a la que pertenece?
2. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de su área?
3. ¿Cómo aporta su área al direccionamiento de la empresa?
4. ¿Sabe cuáles son las metas de su área?

En la segunda sesión, viendo la necesidad de orientar a estos empleados, se invitó a un directivo de la empresa para que tratara tres asuntos importantes: 1) La nueva imagen de la empresa; 2) Las metas que se esperaba alcanzar y, 3) Hacia dónde se dirige la empresa.

(E2), para detectar las falencias en las relaciones con sus jefes o superiores.

Como última herramienta se utilizó una encuesta (E3) por áreas para sondear el conocimiento y la claridad que los empleados tenían acerca de los cambios realizados dentro de la empresa durante los dos últimos años.

Estos interrogantes fueron respondidos por el

E2. Encuesta de satisfacción a empleados

Objetivo: Esta encuesta es confidencial y anónima, con sus respuestas lograremos mejorar nuestros servicios hacia los empleados de la organización.

Su sincera opinión nos interesa saberla.

1. ¿Cuánto tiempo hace que trabajas para la empresa? _____
2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?

Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Satisfecho	<input type="checkbox"/>
Neutral	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>
3. Por favor, en caso de que no esté satisfecho, explique aquí sus motivos: _____
4. A continuación valore su nivel de satisfacción con su jefe o superior inmediato, donde
 - 1= Muy insatisfecho
 - 2= Insatisfecho
 - 3= Neutral

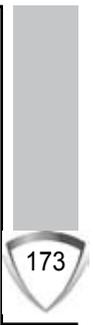


- 4= Satisfecho
5= Muy satisfecho
- Reconocimiento recibido por parte de mi jefe _____
Relación global con mi jefe _____
La implicación de mi jefe en mi carrera profesional _____
Comunicación con mi jefe _____
Los conocimientos y aptitudes de mi jefe _____
5. Por favor, mencione qué tal se ajustan las siguientes afirmaciones a su jefe o superior inmediato, donde
- 1= Muy en desacuerdo
2= En desacuerdo
3= Neutral
4= De acuerdo
5= Muy de acuerdo
- Mi jefe/superior me evalúa de forma justa _____
Mi jefe/superior está al corriente de mi trabajo _____
Mi jefe/superior está dispuesto a promocionarme _____
Mi jefe/superior me escucha _____
Mi jefe/superior tiene unas expectativas realistas sobre mis resultados _____
6. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos, donde
- 1= Muy insatisfecho
2= Insatisfecho
3= Neutral
4= Satisfecho
5= Muy satisfecho
- Flexibilidad de horario _____
Relación entre sueldo y resultados _____
Oportunidad de ascenso _____
Salario _____
Seguridad en el trabajo _____
Carga de trabajo _____
Beneficios sociales _____
Formación a cargo de la empresa _____
7. ¿Tiene alguna recomendación para que los empleados se encuentren más satisfechos? _____

E3. Encuesta al personal en general sobre los cambios realizados dentro de la empresa

Objetivo: Esta encuesta se diseñó para comprobar si usted tiene claro los cambios que se han venido presentando y el porqué de ellos. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán para sensibilizar a los empleados acerca del rumbo de la empresa.

1. Área o Departamento _____
2. ¿Qué tiempo tiene de estar laborando en la organización? _____
3. ¿Conoce la filosofía de esta empresa (misión, visión, valores, objetivos)? _____
4. ¿Qué cargo tiene dentro de la empresa? _____
5. ¿Qué funciones desempeña dentro de este cargo? _____
6. ¿Tiene usted conocimientos de los cambios realizados dentro de la empresa? (menciónelos) _____
7. ¿Conoce los motivos por los cuales se dieron estos cambios? (menciónelos) _____
8. ¿Qué sugerencias tiene con relación a estos temas? _____
9. ¿Está dispuesto a participar en actividades lúdicas? _____



Este proceso participante permitió la recolección de la información mediante una intensa y sostenida interacción con los diferentes interlocutores, el estudio de su propio escenario y se crearon espacios de mutua confianza para que los resultados no se vieran influenciados por los intereses de las partes, sino que por el contrario fuesen el reflejo de la realidad vivida por la sociedad desde el punto de vista de los marcos de referencia de los distintos actores. Esta observación directa de los hechos y apreciaciones palpables con los interesados permitió determinar las características de los actores, la ubicación espacial, la secuencia de los sucesos y otros que se consideraron importantes para este estudio.

Luego de aplicar las técnicas mencionadas anteriormente, se realizó una confrontación de lo encontrado en diversas bibliografías con los resultados que arrojaban nuestras encuestas, donde se evaluó la tabulación de los resultados arrojados por la aplicación de cada una de las técnicas. Además, se comprobó la correspondencia de respuestas en cada una de las técnicas aplicadas, comparándolas con otras respuestas obtenidas a través de las diferentes técnicas.

A partir de esta información sistematizada, se procedió a realizar el *análisis y comprensión del direccionamiento de los empleados de las áreas administrativas*. Aquí se realizó una transcripción literal de las respuestas obtenidas en encuestas y grupos focales, y de las observaciones de campo; esto se contrastó con las teorías relacionadas al tema del proyecto y se obtuvieron las interpretaciones de esta experiencia.

RESULTADOS

Del grupo focal (E1): Se partió de interrogantes generales, tales como si tenían conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, a lo que manifestaron que sabían de su existencia y los habían leído, pero al profundizar si los comprendían manifestaron que se les “había olvidado”; además, se observa que al cuestionarlos sobre las metas u objetivos de sus áreas, estos

mencionaron que trabajaban de acuerdo a las órdenes que les impartían sus jefes inmediatos y que no llevan control de actividades realizadas, ni tenían retroalimentación para mejorar las actividades ejecutadas y que solo detectaban que las actividades las estaban realizando deficientemente, hasta que el jefe les llamaba la atención.

Es notable la carencia de una cultura de planeación, a través de metas en las áreas administrativas y la retroalimentación a los empleados acerca de la ejecución de sus actividades; esto conlleva a que la filosofía de la empresa se encuentre reflejada en libros, pero no en el accionar de los empleados dentro de la empresa.

La carencia de definición de metas en las dependencias del área administrativa ha creado un ambiente de trabajo que no armoniza con el resto de las áreas, y se percibe la necesidad de que estas trabajen coordinadamente por medio de una dirección estratégica, la cual según Mintzberg (1997), es un elemento integrante y manifiesta un sistema de dirección más amplio, que crea una situación de planificación global para la organización, cohesionando todas sus partes integrantes en una dirección unificada.

Es de anotar las necesidades que estos empleados manifestaron, como son el no percibir una orientación de sus tareas hacia el logro de los objetivos empresariales, y recalcaron que en ciertos momentos se sienten trabajando rutinariamente, sin ánimos en ocasiones porque no se les reconocen los esfuerzos realizados.

De la encuesta de satisfacción (E2): El primer aspecto a tener en cuenta es el tiempo de antigüedad laboral en la empresa, puesto que esta puede afectar el grado de percepción de los diferentes factores. Aquí se observa cómo el 25% del personal tiene más de cinco años laborando en la empresa y el 75% presenta menos de los cinco, lo que nos permite suponer que podría ser más receptivo al proceso de redireccionamiento.

Al indagar sobre el nivel de satisfacción con la empresa, solo el 10% manifiesta una posición neutral o no contestan, y el 90% se encuentra satisfecho o muy satisfecho. Lo que sugiere que en la empresa se presenta un ambiente laboral favorable. Sobre el reconocimiento que hacen los jefes al trabajo realizado por los empleados, la gran mayoría dicen estar satisfechos (49%) o muy satisfechos (27%). Lo que incentiva su diaria labor sobre la relación con su jefe, también la gran mayoría manifiesta estar satisfecho (54%) o muy satisfecho (30%) con esta, lo que podría estar relacionado con el reconocimiento antes mencionado y con la implicación de su jefe en su carrera profesional, puesto que la gran mayoría (72%) se siente apoyado por sus jefes para su formación profesional.

También se indagó sobre si el jefe está al corriente del trabajo realizado por el empleado a lo cual la gran mayoría (82%) indica estar de acuerdo o muy de acuerdo.

Al respecto de la satisfacción presentada en la comunicación con sus respectivos jefes, se manifiesta un comportamiento similar al que se ha venido exhibiendo hasta el momento donde la gran mayoría se siente satisfecho (47%) o muy satisfecho (39%).

Con los conocimientos y aptitudes del jefe y la opinión que tiene cada uno de los empleados encuestados sobre su jefe, se puede apreciar que se mantiene la tendencia claramente marcada a la satisfacción (71%) en el primer caso y al de acuerdo (66%) en el segundo. Sin embargo, cuando se habla de la opinión que se tiene sobre el jefe se presenta un 20% de neutralidad, lo que podría estar reflejando un temor a responder libremente esta pregunta, o una falta de interés por la misma.

Al indagar a los empleados sobre la disposición de sus jefes a promocionarlos, se observa el incremento en la neutralidad (25%) de sus respuestas, al igual que en la pregunta anterior, sobre la opinión que se tiene acerca del jefe (20%). Sin

embargo, se mantiene la tendencia de opinión a estar de acuerdo con la sentencia “mi jefe está dispuesto a promocionarme”.

En cualquier actividad es de suma importancia la comunicación entre las personas encargadas de realizarla, y dentro del proceso de comunicación el escuchar es una fase muy importante, por lo que se indagó acerca de la percepción de los empleados con el grado de escucha de sus jefes, con lo cual la gran mayoría está de acuerdo (47%) o muy de acuerdo (39%).

De igual manera se mantiene la tendencia de que la gran mayoría (80%) estén de acuerdo o muy de acuerdo acerca de que sus jefes tienen expectativas realistas sobre los resultados de sus empleados.

En general, la relación de los empleados con sus jefes según los resultados de esta encuesta se encuentra por encima del 50% de satisfecho o muy satisfecho, dejándose ver solo una opinión de neutralidad por encima del 20% en el interrogante sobre la intención de sus jefes de promocionarlos.

Acerca de la satisfacción frente a la flexibilidad de horario, la mayoría de los encuestados manifiestan estar satisfechos (47%) y muy satisfechos (29%), mostrándose una marcada aceptación sobre el tema.

No obstante, no ocurre lo mismo cuando se les indaga sobre la oportunidad de ascenso que les brinda la empresa, puesto que en este tema se puede observar claramente que las personas encuestadas en una gran proporción (44%) tienen una percepción neutral al respecto, y solamente un 28% se encuentran satisfechos o muy satisfechos, con lo que se puede apreciar que las oportunidades de ascenso dentro de la empresa es un tema que presenta una tendencia completamente contraria a los antes tratados.

Por otro lado, se realizaron preguntas sobre la satisfacción con respecto al salario devengado



y a la relación sueldo/resultados, para las cuales se perciben resultados muy similares. Donde la mayoría de los encuestados dicen estar satisfechos (33% y 34%), seguido de una respuesta neutral con un 32% y 27% respectivamente, y coincidiendo en un 15% para la opción muy satisfecho.

Otro tema importante, sobre el que se indagó a los empleados de la empresa es la carga de trabajo que tienen dentro de la misma, a lo que la mayoría (60%) respondió estar satisfecho o muy satisfecho. No obstante, se aprecia un alto porcentaje que tiene una opinión neutral (27%) al respecto.

Manteniendo la tendencia de satisfacción, se encuentran los temas sobre seguridad en el trabajo, beneficios sociales y formación a cargo de la empresa.

En el primero, “satisfecho” y “muy satisfecho” son opciones que alcanzaron un 87%, mientras

la opción neutral solo logró un 10%.

En cuanto a la satisfacción, con respecto a los beneficios sociales que reciben de la empresa los encuestados en un 69% se encuentran satisfechos o muy satisfechos con el tema. Pero se evidencia un porcentaje considerable (20%) de empleados que tienen una opinión neutral al respecto.

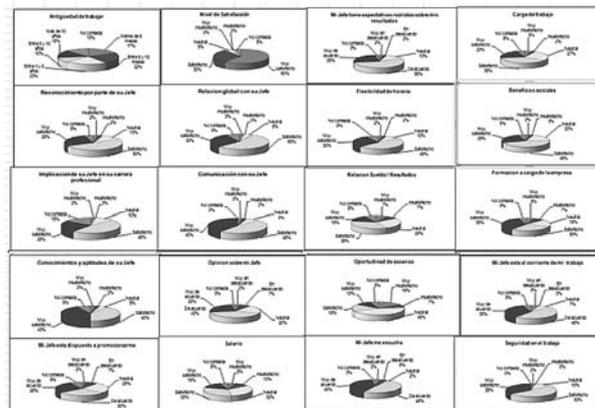
Cuando de la información a cargo de la empresa que reciben los empleados se trata, un 64% se encuentra satisfecho o muy satisfecho con el tema; sin embargo un 18% manifiesta una opinión neutral.

La mayoría de los temas tratados en la encuesta permiten apreciar una tendencia a la satisfacción; no obstante, se deja ver un nivel más alto (por encima del 20%) que en la gran mayoría de los temas tratados (de empleados) tienen opinión neutral con respecto a los siguientes temas (tabla I):

Tabla I. Ítems con tendencia a baja satisfacción por parte de los empleados

TEMA	PORCENTAJE
Opinión sobre mi jefe	20%
Mi jefe está dispuesto a promocionarme	25%
Salario	32%
Oportunidad de ascenso	44%
Relación salario/resultados	27%
Carga de trabajo	27%
Beneficios sociales	20%

E.2 Encuesta de satisfacción a empleados



Cabe anotar, que a pesar del incremento en el grado de neutralidad en los anteriores temas, la tendencia de satisfacción se mantiene en *satisfecho o muy satisfecho*.

De la encuesta sobre los cambios realizados en la empresa (E3): De los encuestados, el 41% pertenece al área administrativa; 51% al área de compras y un 8% al área de gestión humana.

Donde se puede apreciar que gran parte del personal que actualmente labora en las áreas administrativa y operativa lleva menos de cinco años, mientras que el personal más antiguo se concentra en el área administrativa y de gestión humana. Esto ratifica lo encontrado en la encuesta anterior y sobre el supuesto de que podría ser más receptivo al proceso de cambio.

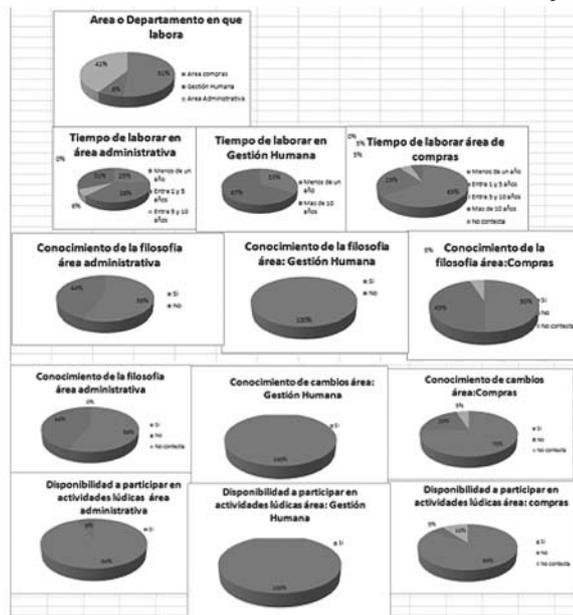
Con respecto al conocimiento de la filosofía empresarial por parte de los empleados, se tiene que solo en el área de gestión humana la totalidad de los encuestados dice tener conocimiento de esta. En las áreas administrativa y operativa se ve con preocupación que solo un poco de los encuestados dicen conocer la filosofía organiza-

cional, lo que enfatiza la necesidad de reestructuración. Teniendo presente que la empresa se encuentra aún en el proceso de reestructuración, se realiza el interrogante sobre el conocimiento al respecto de estos cambios a lo que la gran mayoría dice estar enterados, sin embargo existe un porcentaje de empleados que manifiesta no estar enterados (25% en la parte administrativa y 20% en la operativa), por lo que se hace necesario reforzar los mecanismos de comunicación al respecto.

No obstante, el tener conocimiento de esos cambios, no implica que los trabajadores conozcan los motivos que produjeron dichos cambios, donde más del 60% de los trabajadores de todas las áreas dicen no conocer dichos motivos.

Según Serna (2002), el socializar los cambios que se hacen en una empresa con todos los empleados de la misma, es necesario para que tomen conciencia de la importancia que tiene cada uno de ellos y sus acciones y actitudes en la implementación de dichos cambios y con ello pueden participar activamente de los mismos, logrando mejores resultados, tanto para ellos como para la empresa.

E.3 Encuesta sobre los cambios realizados en la empresa



Por otra parte se les indagó a los encuestados si estarían dispuestos a participar en actividades lúdicas dentro de la empresa, a lo cual la gran mayoría dio una respuesta positiva, teniéndose que más del 80% manifiestan disponibilidad para participar en ellas.

CONCLUSIONES

Se concluye entonces, que la planificación estratégica es una transición ordenada y sistemática entre la posición actual de una organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo. Para esto, se basa en decisiones que se deben tomar en este momento con efecto a futuro, no son decisiones a tomarse en el futuro. *Sirviendo a su vez, como base para la definición de dirección estratégica, la cual encierra elementos de la planificación estratégica y los lleva al proceso de dirección.*

La dirección estratégica es un proceso que consiste no solo en la toma de decisiones estratégicas, sino que también debe asegurar que la estrategia se ejecute. En el direccionamiento estratégico según Serna (2002), se resalta la claridad que este proceso brinda a las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, de allí la importancia que tienen los principios corporativos, la visión y la misión de la empresa dentro de este proceso.

Después de esta experiencia se perciben algunas falencias que deben ser reforzadas, se aclara que no necesariamente estas falencias las encontrará en su empresa, así como cada ser humano es único, las empresas también lo son, esto es sencillo entenderlo cuando se resalta que toda organización es un conjunto de seres humanos con pensamientos distintos.

Las recomendaciones que resaltamos a lo largo de este proceso son:

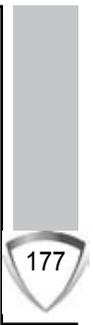
- ✓ Implementar estrategias que ayuden a la misión de la organización.
- ✓ Crear estrategias para lograr un sistema de información eficiente que se mantenga al tanto de las necesidades y los puntos de vista de

empleados, clientes, proveedores y la comunidad donde operan.

- ✓ Planear inversiones para renovar la empresa en tres dimensiones fundamentales: Dimensión física, dimensión moral y dimensión intelectual.
- ✓ Alinear e integrar los esfuerzos de todas las unidades y personas que componen la empresa, consiguiendo una comprensión mutua de los objetivos planteados.

De igual forma se sugiere tener en cuenta las siguientes acciones: Actualizar los manuales de funciones de las áreas, sensibilizar y comunicar los principios corporativos y la filosofía organizacional entre todos los empleados de la empresa, crear estrategias que tiendan a comprometer a los empleados con su participación en el proceso de direccionamiento administrativo, enfocando cambios como una nueva orientación a las dimensiones tácticas y operacionales y, de esta manera, minimizar el efecto de resistencia al cambio; definir objetivos, estrategias y planes para cada una de las áreas, con el fin de mantener una orientación coherente y pertinente con el direccionamiento organizacional, fomentar una cultura de trabajo en equipo a través de las mesas de trabajo, puesto que estas brindan la oportunidad a sus miembros de expresar sus inquietudes y aportes en un ambiente de confianza que genera más productividad en los resultados.

Después del análisis diagnóstico, la empresa estará en capacidad de: Rediseñar los principios corporativos, evaluar el direccionamiento a través de una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), que permita diagnosticar los procesos ejecutados en cada una de las áreas administrativas, para poder determinar dónde está en ese instante y proyectar eficientemente y con bases fundamentadas, dónde estará en un futuro, realizar una sólida proyección estratégica, a través de los planes operativos, mediante la identificación de estrategias y acciones que se deberán ejecutar para alcanzar lo visionado, establecer una monitoría estratégica que mediante índices de gestión se pueda identificar cuál ha sido el desempeño de las áreas administrativas y los logros alcanzados.



BIBLIOGRAFÍA

- ACEVES, V. (1998). *Apuntes de clase de planeación estratégica*. Guadalajara: UNIVA. p. 4.
- CHARLES, W. L.; HILL/GARETHR, Jones (1996). *Administración estratégica*. 3ra. edición. p. 11.
- DAVIS, Duane (2001). *Investigación en administración. Para la toma de decisiones*. México: Quinta Edición. International Thomas Editores. p. 454.
- MINTZBERG, H. (1987). "The strategy concept I: five Ps for strategy". *California Management Review*, Vol. 30. pp. 11-24.
- SERNA GÓMEZ, Humberto (2002). *Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: Octava edición, 3R editores. p. 22.
- VILLEGAS MARTÍNEZ, Fabián (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: Edición PAC. p. 73.

BIBLIOGRAFÍA/WEBGRAFÍA

- ACEVES, V. (1998). *Apuntes de clase de planeación estratégica*. Guadalajara, Jal: UNIVA.
- BESSEYRE DES HORTS, C. H. (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto-Aedipe.
- CAÑAS, A. J. & J. D., Novak. Concept Maps: Theory, Methodology, Technology Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping. Eds. San José, Costa Rica, 2006. www.direccionamientoestrategicocmaps.com.
- CHANDLER, A. (1972). *Estrategia y estructura*. Paris. Editions d Organization.
- CHANDLER, Alfred (1962). *Strategy and structure*. mit press. Cambridge. Estados Unidos.
- CHARLES, W. L. Hill/Garethr, Jones (1996). *Administración Estratégica*. 3ra. edición.
- CHASE, Aquiliano y RICHARD, B. (1995). *Dirección y administración de la producción y de las operaciones*. 6ta. edición.
- DAVID, F (1999). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Prentice-Hall.
- DAVID R., Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. Pearson Prentice-Hall. p. 5.
- DAVIS, Duane (2001). *Investigación en administración. Para la toma de decisiones*. Quinta edición. México: International Thomas Editores.
- DRUKER, Peter (1958). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.

GARCÍA, Azucena & NAVARRETE, Minerva (2004). *Estrategias para mejorar la calidad educativa, con énfasis en la retención y eficiencia terminal*. www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85600_Archivo_pdf5.pdf

HERMIDA; SERRA; KASTIKA (1992). *Administración & estrategia*. 4ta. edición. México: Editorial Macchi. http://web.cucea.udg.mx/paginas/gestionp/revista_no6/revista_no6.pdf.

JIMÉNEZ FIGUEROA, Itza & MURO, Fernando J. (2004). Tesis para obtener el grado de maestro en desarrollo organizacional y humano. <http://monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias2.shtml>

MARTÍNEZ, Daniel & MILLA, Artemio (2005). *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. p. 47.

MARTÍNEZ VILLEGAS, Fabián (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: Editorial PAC.

MINTZBERG, Henry (1997). *El proceso estratégico*. Edición Breve. 1ª edición. México: Prentice-Hall. p. 10.

MINTZBERG, H. (1987). "The strategy concept I: five Ps for strategy". *California Management Review*, No. Fall. pp. 11-24.

MINTZBERG, H. y QUINN, J. B. (1991). *The strategic process: Concepts, contexts and cases*. Prentice-Hall, Inc.

OMAHE, Kenichi (1982). *La mente del estratega*. México: McGraw-Hill. p. 23.

QUINN, J. B.; MINTZBERG, H.; R. M., James (1988). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

QUINN, James B. (1977). Strategic goals: process and politics. *Sloan Management Review*. Estados Unidos. pp. 21-37.

RAMÍREZ, César (2004). *Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas*. Editorial Limusa.

RICHARDSON, Hill & Jones (1993). *Administración & estrategia*. México: McGraw-Hill. p. 3.

RICHARDSON, Hill & Roy (1996). *Planeación de negocios*. 1ª. edición. México: CECSA. p. 6.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (1998). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 2da. edición. México: ECAFSA. p. 39.

SARABIA SÁNCHEZ, Francisco José (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid, España: Edición Pirámide.

SARMIENTO, Sergio (1997). *Reforma. Jaque Mate*. Información General, T.E.P.J.F., 1ra. Ed. México.

SERGUEI, Martin (2006). *Planeación estratégica*. p. 136.

SERNA GÓMEZ, Humberto (2002). *Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Octava edición. 3R editores.

STEPHEN R. Graubard. Notes on higher Education, mimeografiado Boston. *American Academy of Arts and Sciences*, abril de 1968, pp. 16-17.

SUN, TZU. *El arte de la guerra*. Traducción por Samuel B. Griffin, publicado 1982. Oxford University Press. <http://www.aikido-seikikai.com/paginastexto/pagmanual/bibliografía.ht,l#suntzu>

VILLEGAS MARTÍNEZ, Fabián (1994). *Planeación estratégica creativa*. México: Edición PAC. p. 73.

WELSCH et al. (1990). *El proceso administrativo*. México: Ed. Prentice-Hall.