



DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i4.476>

La Planificación Estratégica como estrategia de productividad en los trabajadores

Strategic Planning as a productivity strategy for workers

O Planejamento Estratégico como estratégia de produtividade para os trabalhadores

Doris Maribel Sánchez-Lunavictoria¹
dm.sanchezl@uea.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9666-4853>

Fermín Andrés Haro-Velastegui²
fharo_velastegui@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-5034-3050>

Magali Jazmín Coello-Gavilanes³
magali_coello@sangabrielriobamba.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6042-8645>

Correspondencia: dm.sanchezl@uea.edu.ec

* **Recepción:** 30/08/2021 * **Aceptación:** 22/09/2021 * **Publicación:** 28/10/2021

1. Magister en Gestión Empresarial, Ingeniera en Banca y Finanzas, Tecnóloga en Contabilidad, Universidad Estatal Amazónica, Ecuador.
2. Magister en Contabilidad y Auditoría, Licenciado en Auditoría y Contabilidad, Contador Público Autorizado, Formador de Formadores, Escuela superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
3. Ingeniera en Comercio Exterior, Ofimática: Asistencia Administrativa con Manejo de Ofimática, Instituto Tecnológico Superior San Gabriel, Ecuador.

Resumen

En las organizaciones, tienen que desarrollarse los procesos con menos recursos y más grandes resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al comprador, en pro de consumir los fines organizacionales, en ese sentido, los gerentes deberían estar interesados en las reacciones de sus empleados, dichas reacciones advierten sobre inconvenientes potenciales e influyen en la conducta, derivando los niveles de productividad organizacional.

A este respecto García, Prieto, García y Palacios (2017) señalan que: “en el entendido que los gerentes en su quehacer diario tienen que detectar y elegir metas y líneas de acción apropiadas que les apoyen a conseguir las metas trazadas, se concibe en este aparte que esta idealización gerencial constituye un componente fundamental de competitividad empresarial”. (p. 130)

Siguiendo este marco de ideas, para poder hacer la eficiencia en las pequeñas y medianas organizaciones se tienen que utilizar tácticas bajo un proceso de administración, el cual remarca la necesidad de regular sus ocupaciones y recursos en funcionalidad de su supervivencia como individuos o conjunto social organizado.

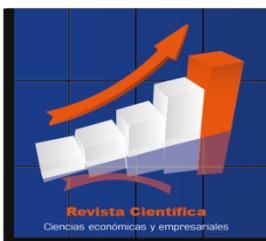
En este sentido el proceso de administración ha ido perfeccionándose gradualmente, con el tiempo evolucionando a modelos que han reforzado su carácter racional, por consiguiente, fueron profundizando y refinando sus mecanismos de desempeño, así como maneras de ejecución, hasta transformarse en sistemas que, adaptados a propiedades específicas y particulares, han pasado a conformar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Bajo este entorno, la administración está caracterizada por una perspectiva más vasta de las modalidades reales de una organización para solucionar definida situación o arribar a un fin definido. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un sujeto o conjunto para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para conseguir un fin definido.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico; Productividad; Organización.

Abstract

In organizations, processes with fewer resources and greater results have to be developed, induce staff to be buyer-oriented employees, in order to achieve organizational purposes, in that sense,



managers should be interested in the reactions of their employees. These reactions warn of potential inconveniences and influence behavior, deriving levels of organizational productivity.

In this regard, García, Prieto, García and Palacios (2017) point out that: “in the understanding that managers in their daily work have to detect and choose appropriate goals and lines of action that support them to achieve the goals set, it is conceived in This aside, this managerial idealization constitutes a fundamental component of business competitiveness”. (p. 130)

Following this framework of ideas, in order to be efficient in small and medium-sized organizations, tactics must be used under an administration process, which highlights the need to regulate their occupations and resources in terms of their survival as individuals or an organized social group.

In this sense, the management process has been gradually perfected, over time evolving to models that have reinforced their rational character, consequently they were deepening and refining their performance mechanisms, as well as ways of execution, until they were transformed into systems that, adapted to Specific and particular properties have become an elementary part and point of attention of any organization.

Under this environment, the administration is characterized by a broader perspective of the real modalities of an organization to solve a defined situation or to arrive at a defined end. It can be assumed, as the "disposition and organization of the resources of a subject or set to obtain the expected results". It could be generalized as a way of aligning efforts and resources to achieve a defined end.

Keywords: Strategic Planning; Productivity; Organization.

Resumo

Nas organizações, processos com menos recursos e maiores resultados têm que ser desenvolvidos, induzem os funcionários a serem funcionários orientados para o comprador, a fim de atingir os objetivos organizacionais, nesse sentido, os gestores devem se interessar pelas reações de seus funcionários. Essas reações alertam para o potencial inconvenientes e influenciam o comportamento, derivando os níveis de produtividade organizacional.

Nesse sentido, García, Prieto, García e Palacios (2017) destacam que: “no entendimento de que os gestores em seu trabalho diário devem detectar e escolher metas e linhas de ação adequadas que os

apoiem para atingir os objetivos traçados, é concebida à parte, esta idealização gerencial constitui um componente fundamental da competitividade empresarial”. (p. 130)

Seguindo este quadro de ideias, para ser eficiente em organizações de pequeno e médio porte, deve-se utilizar táticas sob um processo de gestão, que evidencie a necessidade de regular suas ocupações e recursos em termos de sua sobrevivência como indivíduos ou grupo social organizado. .

Nesse sentido, o processo de gestão foi se aperfeiçoando gradativamente, evoluindo ao longo do tempo para modelos que reforçaram seu caráter racional, conseqüentemente, foram aprofundando e refinando seus mecanismos de atuação, bem como formas de execução, até se transformarem em sistemas que, adaptados a propriedades específicas e particulares, eles se tornaram uma parte elementar e ponto de atenção de qualquer organização.

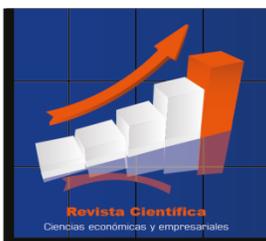
Nesse ambiente, a administração é caracterizada por uma perspectiva mais ampla das reais modalidades de uma organização para resolver uma situação definida ou chegar a um fim definido. Pode ser assumido, como a “disposição e organização dos recursos de uma disciplina ou conjunto para obtenção dos resultados esperados”. Pode ser generalizado como uma forma de alinhar esforços e recursos para atingir um fim definido.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Produtividade; Organização.

Introducción

Actualmente las organizaciones buscan ser más eficaces, como consecuencia de la competencia que el mercado universal instituye entre ellas, de ahí que sea un requisito organizacional la utilización de herramientas y tácticas para conseguir correctamente las metas trazadas, en su proceso de idealización estratégica.

En este orden de ideas, se tiene que el propósito de toda organización es lograr resultados favorables, lo que se muestra con la diferenciación; ser distinto, en aquello radica la táctica competitiva, esta únicamente se consigue encontrando los beneficios competitivos (García, Prieto y García, 2016). Bajo este entorno, Drucker (2003), define la táctica como la suma de cada una de las elecciones, primordiales o erróneas, que determinan el futuro, las cuales generan resultados exitosos o no aceptables. De tal forma, que tienen la posibilidad de detectar 2 tipos de táctica: las planeadas (pretendidas) y las reales (logradas).



Tal, las tácticas se conciben como las actividades estudiadas para conseguir unos objetivos, teniendo presente la postura competitiva de la compañía y las conjeturas o escenarios sobre la evolución futura. En este sentido, la gestión organizacional se enfoca en desarrollar tácticas encaminadas a conseguir el buen manejo de cualquier compañía, concerniente a la idealización, así como la dirección y control del proceso a realizar. Dichas expectativas gerenciales, tienen que ir conforme con el ambiente competitivo, en el que permanecen inmersas dichas organizaciones, por lo que se produce la necesidad de buscar alternativas para construir una virtud competitiva sustentable.

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) piensan que un plan es la decisión de la tarea u objetivo importante de una compañía, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para poder hacer objetivos planteados. Además, podría ser concebida como una estrategia a extenso plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la compañía, es el resultado de una elección ejecutiva, se relaciona con la decisión del objetivo organizacional, la cual debería llevarse a cabo para una planificación eficaz.

En este entorno, la organización estratégica de la organización debería apuntar hacia la simplicidad, lo que en tiempos modernos es un planteamiento que apoya la valorización de las mismas. Asimismo, la dedicada simplicidad de lo cual se planifica no debería ir en oposición a la aspiración competitiva de la organización. Visiblemente, las tácticas tienen que estar determinadas con en relación a tiempo, espacio y fines a consumir; razón por la cual se tienen que diseñar bajo un proyecto, definido como parte de la organización estratégica.

Del mismo modo, la táctica es concebida como un proceso orientador, el cual otorga los lineamientos para conceptualizar las metas organizacionales, los recursos a usar, así como las políticas que orientaran la gestión de estos recursos. Asimismo, las tácticas al ser aplicadas al personal influirán en su conducta en la organización y por ende en su competitividad gremial.

Desarrollo

Para ejercer el proceso de administración hace falta según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) de un proceso de planeación estratégica, este debería integrar la organización, organización, dirección y control. Para adecuar su desempeño interno a las exigencias del ámbito, las empresas definen su política organizacional de la forma más correcto, para aprovechar las oportunidades que les ofrece

el ámbito, según con sus habilidades y recursos, conservar su competitividad (estrategia empresarial) para lo que se estructuran y coordinan sus elementos de una cierta forma (estructura organizativa).

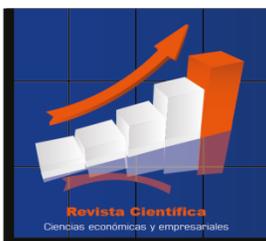
Además, las empresas orientadas a conseguir un elevado nivel de eficiencia tienen que laborar en ambientes motivadores, retadores, participativos, con un personal enormemente motivado y reconocido con la organización, siendo de esta forma que el empleado debería ser considerado como un activo esencial en ella, por lo que los directivos compensarán teniendo presente en todo instante la dificultad de la naturaleza humana para lograr conseguir índices de efectividad y de productividad altos.

Como se puede ver, el esfuerzo humano resulta esencial para el desempeño de cualquier organización; si el componente humano está dispuesto a conceder su energía, la organización marchará; en caso opuesto, se detendrá. De aquí que toda organización debería prestar fundamental atención a su personal, (talento humano). En tal sentido, para que las empresas, alcancen sus fines, tienen la posibilidad de laborar bajo esquemas de relación continua y cíclica con el medio ambiente, o sea ajustarse a los procesos de transformación y cambio generado por el ámbito.

Se infiere entonces, que la planeación estratégica, según García (2013), es una práctica empresarial que remarca el valor de la interacción entre los procesos. En impacto, se puede resaltar que en el instante que la compañía dictamina implantar una o numerosas tácticas que impactan de un modo general a cada una de las zonas de la organización, además involucran en forma fundamental al capital humano, debiéndose entablar en esa área, tácticas que se encuentren asociadas con las otras elecciones estratégicas, debido a que detrás de la organización, constantemente hay personas.

Asimismo, para Durán, Crissien, Virviesca y García (2017) las organizaciones de toda clase y tamaño tienen que estar preparadas para detectar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de habituación a ellos. Por esto se tienen que generar herramientas útiles para impulsar la eficiencia en el ingenio humano, tal cual el personal puede llegar a comprometerse con las metas organizacionales e integrarse en el plan de la compañía, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en la era.

En este orden de ideas, se implica la organización, la cual se enlaza con la definición de las metas y de las tácticas de la organización, dando paso a la organización donde se determinan las ocupaciones



a hacer, quién las ejecutara, cómo se harán. En ventaja de eso, las compañías disponen de individuos que orienten las labores y ocupaciones, por lo cual hace falta de un proceso de dirección, llevado a cabo con la intención de motivar a los empleados, generar canales de comunicación y coordinar el trabajo en grupo, o sea es preciso de un jefe que dirija la organización, para coordinar la dirección es preciso de comprobar el funcionamiento de la organización, con interacción a las metas planificadas con el fin de evadir desviaciones o hacer correcciones a tiempo lo que se entiende como el control.

En el proceso investigativo, se pudo observar que, en la actualidad, algunas pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio, tienen dificultad para mantener un plan de acción estable y sólido, pues ciertas proyecciones no las han realizado en función de las necesidades internas y externas.

Para lo referido, se ha planteado que hoy día, los insumos, los recursos y procesos para la elaboración de productos, en este caso los textiles, se deben gestionar más adecuadamente, por el efecto de factores como, por ejemplo, el establecimiento de políticas fiscales, trayendo ciertas limitaciones en muchas áreas, incrementándose la situación en la adquisición de bienes o servicios, dentro de ellos los insumos necesarios para las áreas de fabricación de textiles.

Las Pymes del área textil, se han visto seriamente afectadas por las disposiciones fiscales con relación a las divisas y las importaciones de sus insumos, también se ha percibido situaciones de conflicto entre los empleados, ya que existen diferencias entre los supervisores para la aplicación de estrategias, no hay acuerdos en la toma de decisiones y la comunicación ha presentado ruidos, entre los niveles gerenciales y el nivel operativo, por las exigencias que surgen de ambas partes. En tal sentido, las empresas requieren analizar las etapas de la planificación estratégica, para desarrollar procesos acordes a las necesidades organizacionales, enfocados hacia la productividad, alto desempeño y compromiso empresarial.

Aspectos de la Planificación estratégica.

En un proceso de gestión están siempre presentes determinados períodos, concebidos de diferentes maneras, aunque uno de ellos puede adquirir alguna importancia decisiva en una instancia concreta. De tal manera que los períodos, momentos o etapas según explica Ballesteros (2007), son una coacción repetitiva o cíclica, están siempre presentes en la situación, avanzan en su tratamiento por

algún plan, pasando de un momento a otro, pero nunca dejando de estar en todos los momentos, siendo recurrentes para cada problema en el proceso de cambio situacional.

Es pertinente apreciar la situación en el momento o etapa explicativa ya que es una actividad que no cesa nunca, aunque se repite con distinto contenido, para distintos propósitos, en distinta fecha, con distinto énfasis, en un contexto situacional diferente, pero con un fin específico y definido.

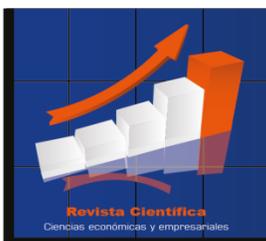
En toda organización se requiere de una adecuada gestión, en función de que ésta obliga al gerente a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y con ellos reducir la incertidumbre. Así como también, aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio.

Por otro lado, la planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro.

En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso. Más pertinente es el concepto de etapas o momentos, que indican la instancia o coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado.

En la intención de sustentar, la gestión estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, de acuerdo a lo expuesto por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Para ello, la ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas



a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

De forma más descriptiva, y a partir de la concepción de David (2013) se puede comprender que administración estratégica es el proceso por el que los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los métodos y operaciones primordiales para alcanzarlos. Esta perspectiva del estado futuro de la organización, apunta la dirección en que se tienen que emplazar las organizaciones y la energía para iniciar aquel movimiento. Es el grado máximo de la actividad directiva, llevado a cabo principalmente por los equipamientos del cuadro preeminente de una organización, proporcionando la direccionalidad total de la misma.

Por consiguiente, las gestiones a partir de la aplicación de tácticas en una organización, debería ser adecuada según los recursos que posea, las condiciones económicas y fines que se trace. El proceso involucra el emparejar de los beneficios estratégicas como comunidades de un ambiente de comercio al que la organización pertenece; aquí se necesita señalar que un objetivo es sustancial al ser diseñado como táctica de la organización, pues pone a la entidad en una postura para hacer su tarea tanto con efectividad como eficiencia. Una táctica corporativa u organizacional debería integrar sus metas, políticas, y las secuencias de las ocupaciones estrategias en una completa cohesión de ocupaciones de quienes incorporan a la organización.

En la iniciativa de profundizar sobre lo cual es un plan, Thompson y Strickland (2010) la definen como el proyecto de acción con el que cuenta la gestión para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, saciar a los consumidores y conseguir un buen manejo del negocio". Por consiguiente, la táctica representa una secuencia de actividades que los directivos tienen que implantar para obtener el triunfo de la organización, permitiendo implantar las metas de la organización y los cursos de acción primordiales según las propiedades del ámbito competitivo y de las condiciones recientes y potenciales de la compañía.

De forma que, sin táctica según Prieto, Emonet, García y González (2015) no existe dirección que continuar, ningún mapa que consultar, ni proyecto de acción coherente que genere los resultados deseados y la habituación de la compañía al ámbito cambiante. La mejor táctica para cualquier organización es aquella que lleva a cabo su capacidad de actitud frente a un ámbito que cambia con gran rapidez, no únicamente en lo económico sino además en lo social, tecnológico y político. Según

esto, la administración estratégica, se ratifica es la ciencia de formular, implantar y evaluar las elecciones y actividades que permiten que una organización pueda sus fines.

A partir de estas condiciones, se puede mantener que la administración estratégica ha de integrar los recursos de la gestión clásico, empero concediendo relevancia a: la perspectiva de la organización; la actuación prospectiva de la organización; la funcionalidad de conceptualizar la dirección de la misma; el compromiso gerencial en cada una de las etapas del proceso beneficioso; el enfoque del personal como el recurso máspreciado de la organización; y la definición clara de lo cual se busca a extenso plazo y cómo lograrlo, por medio de unas determinadas fases que parten de la formulación.

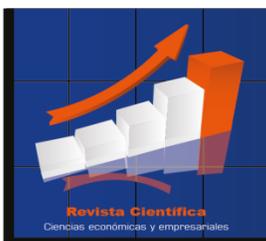
Fases del Proceso de la organización estratégica.

El proceso de planeación estratégica es un instrumento que posibilita obtener un diagnóstico preciso que posibilite en función de eso tomar elecciones acordes con las metas y políticas formuladas. Asimismo, representa el impulso de un plan para la organización, la cual gira alrededor de ella. La organización estratégica es el proceso para crear esa táctica y para actualizarla acorde se requiera.

En este orden de ideas, David (2013) muestra 3 fases: la formulación de táctica, implementación de táctica y evaluación de táctica. Estima el creador que la organización de táctica posibilita a una organización ser más proactiva, ya que reactiva al conceptualizar su propio futuro, debido a que la organización puede llevar a cabo comenzar e influir en las ocupaciones en sitio de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Es así como los propietarios de empresas pequeñas, directores en general, mandatarios y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han identificado el beneficio de la misma.

A partir de continuamente el primordial beneficio de la organización estratégica en crítica de Robbins y DeCenzo (2014) fue contribuir a las empresas a proponer tácticas superiores por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la votación de la táctica. Esto todavía es un beneficio fundamental de la organización estratégica, empero los estudios de indagación indican ahora que el proceso, más que la elección o el archivo, es la contribución más grande de la dirección estratégica.

La manera en que la planeación estratégica se realiza es primordial. Un objetivo primordial de proceso es conseguir la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión sea tal vez el beneficio de mayor relevancia de la organización estratégica seguida por



el compromiso. Asimismo, Parra y Duran (2014) aseguran que los dirigentes y los empleados entiende lo cual la organización hace y sus motivos, a menudo sienten que son parte de la organización y se compromete a apoyarla. En otros términos, en especial cierto una vez que los empleados entienden los vínculos entre su propia indemnización y el rendimiento de la organización.

Según con esta información los gerentes y los empleados se tornan sorprendentemente creativos e innovadores una vez que comprenden y secundan la tarea, las metas y las tácticas de la organización. Un gran beneficio de la organización estratégica es, entonces, la posibilidad de que proceso otorgue poder a las personas. El otorgamiento de poder es el acto de excitar el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolo por participar en la toma de elecciones y ejercitando la idea y la imaginación.

Proceso de la planeación estratégica.

Formulación de la táctica.

Para David (2013), la formulación de la táctica incluye la construcción de una perspectiva y tarea, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la decisión de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de fines a extenso plazo, la construcción de tácticas alternativas y la votación de tácticas concretas a continuar.

Según lo propuesto antes Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), expresan que los asuntos involucrados con la formulación de la táctica integran la toma de elecciones sobre los negocios a los que ingresara la organización, los negocios que debería renunciar a, el reparto de los recursos, si se tienen que agrandar o diversificar las operaciones, si es correcto entrar en los mercados mundiales, si es mejor fusionarse con otra organización o conformar una organización común, y la forma de eludir una toma de control hostil.

Pues ni una organización tiene recursos ilimitados, los estrategas tienen que dictaminar cuáles son las tácticas alternativas que dan más grandes beneficios. Las elecciones sobre la formulación dejan tácticas, comprometen a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos a lo extenso de una época prolongado.

Las tácticas determinan los beneficios competitivos a largo plazo. Predomina entonces que la formulación de las tácticas necesita que una organización establezca fines anuales, diseño políticas,

motive a los empleados y distribuya recursos de tal forma que se ejecuten las tácticas formuladas. Asimismo, la construcción de las tácticas incluye el desarrollo de una cultura que les secunde, la construcción de una composición de organización eficaz, las orientaciones de las ocupaciones de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la construcción e implementación de sistemas de información y la vinculación de la indemnización de los empleados con el rendimiento de la organización.

Ejecución de la táctica.

Para David (2013) la implementación de las tácticas se sabe constantemente como la fase de acción de la dirección estratégica. La fijación de la táctica significa movilizar a los empleados y gerentes para situar en acción las tácticas formuladas.

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) esta fase se considera como la fase más compleja de la dirección estratégica, necesita disciplina, compromiso y sacrificio personal. La fijación exitosa de la táctica es dependiente de la destreza de los gerentes para motivar a los empleados, lo que es más que un arte que una ciencia.

Sin embargo, Parra y Duran (2014) sostienen que las capacidades interpersonales son relevantes para poder hacer el triunfo en el valor de la táctica. Las ocupaciones de ejecución de tácticas perjudicarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada separación y departamento debería contestar a los diferentes procesos que a su bien se encuentren orientados a partir de su proyecto general de trabajo. En este entorno se produce el desafío es excitar a los gerentes y empleados de una organización para que trabajen con orgullo y fervor hacia el logro de los fines establecidos.

Evaluación de la táctica.

La evaluación de la táctica es la fase final de la dirección estratégica. Los gerentes requieren saber en qué momento ciertas tácticas no funcionan correctamente; y la evaluación de la táctica es el primordial medio para obtener información. En crítica de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), cada una de las tácticas permanecen sujetas a modificaciones futuras pues los componentes internos y externos cambian una y otra vez.

Hay 3 ocupaciones primordiales en la evaluación de tácticas.

Figura 1. Evaluación de tácticas



Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008)

En este marco, la evaluación de tácticas es elemental pues el triunfo presente no asegura el triunfo de mañana. Predomina que el triunfo produce continuamente inconvenientes nuevos y diferentes y las empresas complacientes desaparecen. En este sentido, se debería crear procesos dentro del proyecto estratégico para impulsar la competitividad en las organizaciones.

Aunado a ello, las ocupaciones de formulación, implementación y evaluación de tácticas ocurren en 3 niveles jerárquicos en una organización enorme: directivos, de separación o unidad de comercio estratégica, y servible. Para Serna (2007), la dirección estratégica ayuda a una organización a funcionar como un equipo competitivo por medio del impulso de la comunicación y la relación entre los gerentes y empleados en dichos 2 niveles tienen que participar en forma activa en las ocupaciones de dirección estratégica.

En el mismo sentido, Druker (2000) citado en David (2013) confirma que la labor primordial de la dirección estratégica es pensar mediante la tarea general de una organización: o sea, proponer la pregunta: “cuál es el negocio? La contestación a esta pregunta conduce al establecimiento de fines, el desarrollo de tácticas y la toma de elecciones presente para los resultados de mañana; estas ocupaciones las debería de realizar las piezas de la organización que tenga la función de visualizar la organización en su integridad, equilibrar los fines y las necesidades recientes con las necesidades futuras y repartir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

Como consecuencia, las ocupaciones de evaluación se tienen que hacer en forma continua y no al

termino de plazos determinados de tiempo o justo luego de ocurridos los inconvenientes, de esta forma la organización puede capitalizar las fuerzas internas acorde se van desarrollando, explotar las oportunidades, reconocer las amenazas y superar las debilidades permitiendo ofrecer forma a su propio futuro, en vez de permitir que esta sea constituida por fuerzas remotas que poseen poco interés en la paz de la compañía.

Bajo este entorno, Parra, Duran y Romero (2017), las empresas orientadas a conseguir un elevado nivel de eficiencia tienen que laborar en ambientes enormemente motivadores y retantes, participativos, con un personal motivado y reconocido con la organización, es por esto que el empleado debería ser considerado como un activo fundamental en ella, por lo que los directivos deberán tomar en consideración en todo instante la dificultad de la naturaleza humana para lograr alcanzar índices de efectividad y de productividad altos.

Es así como la competitividad va más allá de la productividad, ya que representa un proceso que se ha centrado en concebir y robustecer las habilidades productivas y organizacionales para confrontar de forma exitosa los cambios del ámbito, para eso es determinante la aplicación de un proceso de planeación estratégica desarrollando sus diferentes fases.

Discusión

En la investigación presentada luego se refiere a una secuencia de situaciones generadas como resultados, producto de una cuidadosa indagación elaborada a partir de la iniciativa promotora hasta la ejecución del mismo, centrada en 2 puntos primordiales; el estudio y la controversia de los resultados, ello asociado a las metas de la averiguación.

A continuación, se muestra un estudio de los resultados logrados luego de la aplicación de las encuestas llevadas a cabo a la población objeto de análisis.

Tabla 1. Etapas del proceso de planificación Estratégica

Indicadores	Media	Categoría	Desviación	Categoría
Formulación de la Estrategia	3,29	Moderada	0,44	Muy baja Dispersión
Ejecución de la Estrategia	2,92	Moderada	0,71	Muy baja Dispersión
Evaluación de la estrategia	3,17	Moderada	0,37	Muy baja Dispersión
PROMEDIO GENERAL	3,13		0,51	

Para llevar a cabo con el fin del análisis se plantearon magnitudes e indicadores, en primer sitio se muestra la Magnitud Fases del proceso de organización estratégica, se alcanzó un promedio de 3,13 ubicándose en la categoría moderada con una baja dispersión de la contestación de 0,51, aseverando los encuestados que en su acción emplean la formación de tácticas, ejecución y evaluación de la misma, pudiendo de esta forma tener en cuenta todas los periodos planteadas, para el logro de sus fines. No obstante, para que se logre hacer de forma positiva, se necesita hacer una revisión de la fase de ejecución ya que la misma se ve afectada a lo largo del desarrollo de las ocupaciones.

En los periodos de la organización estratégica se observan las probables alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escogerlas, esta se convierte con base para conformar elecciones presentes. Por consiguiente, se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define tácticas y políticas para poder hacer las metas y desarrollar planes detallados para afirmar la implementación exitosa de las tácticas. Se caracteriza, por lo tanto, por ser constante, tomando presente los cambios de ambientes.

Online con los resultados, se deduce que la manera en que la planeación estratégica se lleva a cabo en la zona objetos de análisis es dirigida por el personal directivo entrevistado siendo su primordial objetivo conseguir la comprensión y el compromiso de todos los empleados. Para David (2013), las empresas que denotan estas propiedades poseen como el beneficio más fundamental la comprensión de la planeación estratégica seguida por el compromiso. Una vez que los gerentes y los empleados entiende lo cual la organización hace y sus motivos, a menudo sienten que son parte de la organización y se compromete a apoyarla. En otras palabras, en especial cierto una vez que los empleados entienden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la organización.

Tabla 2. Formulación de estrategia

Ítemes	Media	Categoría	Desviación	Categoría
22	3,19	Moderada	0,39	Muy baja Dispersión
23	3,25	Moderada	0,44	Muy baja Dispersión
24	3,44	Moderada	0,50	Muy baja Dispersión
PROMEDIO GENERAL	3,29		0,44	

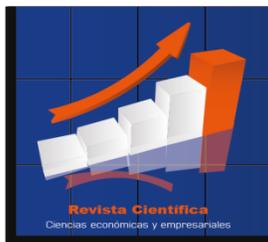
Para el indicador Formulación de tácticas, para los gerentes se prueba un promedio de 3,29, con una categoría e contestación moderada, con una baja dispersión de las contestaciones con 0,44; aseverando los encuestados que la formulación estratégica de la organización, obedece a un proceso de auditoría integral del ámbito; asimismo, el proceso de idealización estratégica está con base en criterios fines soportados en el ámbito de vivencia de la organización.

David (2013), la define como el proceso conducente a la fijación de la tarea de la firma, realizando una indagación para entablar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, llevando a cabo estudio que comparen componentes internos y externos fijando fines y tácticas para la organización. Las tácticas seleccionadas tienen que aprovechar de forma eficaz las fortalezas de una firma, procurando de derrotar sus debilidades, sacando beneficio de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

Según lo cual expone el creador los resultados de este indicador reflejan que en la zona objeto de análisis los asuntos involucrados con la formulación de la táctica integran la toma de elecciones sobre los negocios a los que ingresara, los negocios que debería renunciar a, la repartición de los recursos, si se tienen que ampliar o diversificar las operaciones, si es correcto entrar en los mercados de todo el mundo, si es mejor fusionarse con otra organización o conformar una organización común, y la forma de evadir una toma de control hostil.

Tabla 3. Indicador Ejecución de la estrategia

Ítemes	Media	Categoría	Desviación	Categoría
25	2,48	Moderada	1,46	Muy baja Dispersión
26	3,08	Moderada	0,28	Muy baja Dispersión
27	3,19	Moderada	0,39	Muy baja Dispersión
PROMEDIO GENERAL	2,92		0,71	



En lo cual respecta al indicador ejecución de la táctica se alcanzó un costo promedio para los gerentes de 2,92 con una categoría de contestación moderada, con una bastante baja dispersión de las respuestas de 0,71; aseverando los encuestados que antecedente de llevar a cabo un plan empresarial, se elabora al personal para su desarrollo efectivo; además, se definen políticas normativas para llevar a cabo tácticas.

Sobre este indicador es fundamental destacar que ítems 25 alcanzó una media de 2.48 siendo este el menor costo alcanzo a lo largo de la indagación, esta interrogante se refirió a si antecedente de realizar un plan empresarial, se elabora al personal para su desarrollo efectivo, por esta en la categoría baja se deduce que el personal directivo entrevista se muestra perjudicado por el ámbito que en gran proporción de oportunidades le ordena a tomar elección que no permanecen contempladas en la panificación.

Con interacción a los resultados David (2013) sugiere que la ejecución de tácticas, permitir conservar la estrecha interacción entre la movilización tanto de empleados como de gerentes para realizar las tácticas ya formuladas cerca de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, no obstante, los resultados refieren que debería posicionarse más grande atención con disciplina, personal, sacrificio y consagración para la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

Tabla 4. Indicador de evaluación de táctica

Ítemes	Media	Categoría	Desviación	Categoría
28	3,25	Moderada	0,44	Muy baja Dispersión
29	3,08	Moderada	0,28	Muy baja Dispersión
30	3,19	Moderada	0,39	Muy baja Dispersión
PROMEDIO GENERAL	3,17		0,37	

Para el indicador evaluación de táctica, para los gerentes se alcanzó un costo promedio de 3,17 con una categoría moderada, y una bastante baja dispersión de las contestaciones de 0,35 aseverando los encuestados que en la compañía se mide el rendimiento de los proyectos que realiza a sus consumidores; además la evaluación continua del proyecto estratégico posibilita tomar correctivos. Según David (2013) la fijación de las tácticas se sabe constantemente como la fase de acción de la dirección estratégica, en estudio con los resultados se infiere que la implementación de la táctica en

el área objeto de análisis, significa movilizar a los empleados y gerentes para colocar en acción las tácticas formuladas. A pesar que la fijación de la estratégica se considera a menudo como la fase más compleja de la dirección estratégica se prueba que entre los directivos encuestados es una fase aceptable y que han incorporado la disciplina, compromiso y el sacrificio personal para la implementación exitosa de la táctica que depende de la destreza de los gerentes para motivar a los empleados.

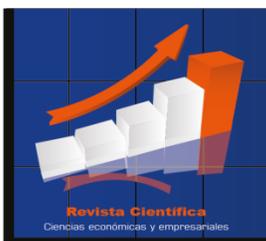
Por lo cual las empresas orientadas a ser competitivas, vinculan la capacidad que muestra dichas organizaciones para lograr ciertos logros medidos en términos de cuota de mercado o niveles de resultado económico financiero que, estrechamente referente con diferentes componentes, evalúan el grado de triunfo de la organización en su rivalidad competitiva con otras que se disputan el mismo mercado.

Conclusiones

Como conclusión, se estima que uno de los más importantes fines de la organización estratégica, es que las empresas dispongan de un soporte que les posibilite aceptar los procesos de cambio de forma eficiente, así como además que estén dispuestas para gestionar transformaciones, obtener beneficios y quedar en el mercado con niveles de competitividad, dado la alta movilización generada en el proceso de negociaciones de las organizaciones. Para eso, hace falta disponer de puntos claves, los cuales pasan a ser fundamentos sobre los cuales deba ajustar permanentemente, así como las colaboraciones en medio de éstos puntos (pensamiento sistémico). Desde luego adecuándose a las propiedades de cada organización, como por ejemplo Pyme o transnacional, pública, mixta o privada.

En este orden de ideas, los periodos del proceso de organización estratégica elaboradas en las pymes de fabricación textil de exportación, se desarrollan en un grado moderado, en interacción con la aplicabilidad, formulación, ejecución y evaluación de la táctica, lo cual ha autorizado llevar a cabo medianamente superiores estrategias en las organizaciones, promoviendo un sentido lógico y racional en su elección. Destacando que, de los periodos la que muestra más grande posibilidad de optimización es la de fijación de las tácticas, puesto que todavía tiene ciertas debilidades.

Esto posibilita a los estudiosos hacer un plano de verificación de procesos para que los esfuerzos de



optimización en estas organizaciones tengan triunfo, evidenciándose en su competitividad, por lo que se hace primordial que la mayoría de los miembros de la organización se encuentren alineados en un objetivo común, conformando parte de la perspectiva, tarea, valores, aunados a la táctica organizacional clara y compartida.

Asimismo, es fundamental generar las condiciones para robustecer el desarrollo de los periodos del proceso de organización estratégica en las pymes objeto de análisis, con suficiente realismo e independencia, impulsando la coordinación de ocupaciones, la fluidez del entendimiento, además de sustentar las líneas de información entre la dirección y el resto de la organización. Decisiones del gasto público, se crea de manera indirecta una conciencia en la necesidad de mejorarlos ingresos.

Además, se debe realizar capacitaciones para que los empleados municipales y los directivos de las zonas rurales se encuentren preparados para asumir un correcto manejo de los presupuestos participativos, esto puede desarrollarse a través del uso de las nuevas tecnologías, como son las aplicaciones para dispositivos móviles o por medio de plataformas digitales, las cuales pueden ser consideradas como formas complementarias para lograr la interacción de la sociedad civil y el GAD Municipal.

Asimismo, se debe identificar correctamente los problemas y necesidad más importantes de los sectores más vulnerables para así tener las soluciones técnicamente adecuadas, las mismas que permitirán el desarrollo progresivo hacia la mejora del bienestar y la equidad social en el ámbito de restricción de recursos.

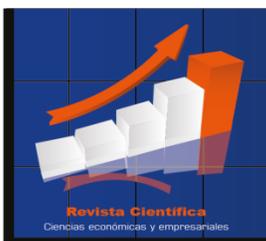
Finalmente, se debería implementar programas de desarrollo de las aptitudes o capacidades de los más pobres, para que estos pueden vincularse de una manera eficiente a los proyectos u obras públicas; y, al mismo tiempo que se puede incorporar a los otros sectores vulnerables como son las mujeres, personas con discapacidades, personas con bajos niveles de instrucción, y que estos trabajos sean de calidad.

Referencias

1. Castillo, P. F. (2010). El enfoque de la gestión estratégica. Editorial Mac Graw Hill. México.
2. David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica, editorial Pearson, novena

edición

3. Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano. Revista Espacios Volumen 38 numero 13. Página 26-28
4. García, J. (2013). Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional. Libro rasgos éticos de la gerencia: posturas sociales para la construcción del saber. Venezuela: Ediciones Astrodata
5. García, J; Prieto, R, y García, E. (2016). Competitividad en pymes de confección textil. Una perspectiva desde las habilidades gerenciales de sus directivos. Libro factores explicativos de competitividad empresarial. México: Qartuppi editores.
6. García, J.; Prieto, R.; García, E. y Palacios, A. (2017). Mercadeo interno. Herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del caribe colombiano. Libro Turismo corporativo y tic: una puerta a la competitividad Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
7. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011). Dirección y administración de empresas. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Colombia.
8. Kaplan, R., y Norton, D. (2000). La estrategia enfocada Organización. Boston: Harvard. Escuela de Negocios.
9. Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global. España. Mc Graw Hill
10. Mintzberg, E. y Quinn, B. (2005). El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México.
11. Mintzberg, H. Ahlstrand, Be. Lampell J. (2008). Safari a la Estrategia. Ediciones Garnica. Argentina.
12. Parra, M., & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. Dictamen Libre, 14(14/15), 14-23. Recuperado 11 de marzo de 2017. En: <http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/518>



13. Parra, M, Duran, S y Romero C. Calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en empresas lácteas.
14. Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3). Recuperado 10 de marzo de 2017 en: <http://200.74.222.178/index.php/racs/article/view/20258>
15. Robbins, S. y DeCenzo, D. (2014). *Administración para el siglo XXI*. Editorial Prentice hall. México
16. Serna, H. (2007). *Gerencia estratégica: Teoría–metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*. Colombia.
17. Thompson, A.; Strickland, J. y Gamble, J. (2010). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México. Editorial Mc Graw Hill.

©2021 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).