

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

## **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL POLICLÍNICO SANTO DOMINGO SAC**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

### **AUTOR:**

**LEYVA TORRES FIORELLA LISETH  
CODIGO ORCID: 0000-0002-6613-0575**

### **ASESOR: Mg.**

**CERDÁN FLORES ROSA ELIZABETH  
CODIGO ORCID: 0000-0002-9023-5414**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**ABRIL, 2022**



## **Dedicatoria**

Con ayuda divina me puedo permitir expresar estas líneas, Dios es el mediador para llegar a este momento, celebro los logros y triunfos propios a pesar de los momentos de dificultad que me dejan un aprendizaje de valor siempre. Dios es el gestor de sabiduría, conocimiento y entendimiento día a día. A mis padres, por ser mi motor, motivo y compañía durante este arduo camino para convertirme en profesional. A mi hijo, que es mi fuerza de lucha constante, por ser mi motivación para seguir adelante y demostrarle que a pesar del camino sí se logra lo que uno quiere. A mis profesores, por su tiempo, apoyo y conocimientos transmitidos a lo largo de nuestra formación profesional.

¡Gracias a todos ustedes!

## Resumen

Se considera la planificación estratégica como la herramienta imprescindible que se enfoca en el direccionamiento de la productividad de cada entidad, empresa u organización. Bajo esta dirección o encargo, se fomentan situaciones que buscan abordar problemáticas de riesgos o cambios que se puedan dar. Por esta razón, se promueve el apoyo, utilidad del servicio que brinda la empresa, la orientación masiva que da a los trabajadores respecto a su desenvolvimiento en la labor y bajo las líneas remarcadas que buscan generar mejoras en la productividad. De esta manera, la investigación busca reflejar el interés por la planificación estratégica y establecer el nivel de influencia con la productividad laboral de la empresa Policlínico Santo Domingo SAC. Para ejecutar la investigación, se debe buscar medir el nivel de conocimiento y toma de decisiones para implementar un plan de mejora en la planificación que conlleve al éxito. Podemos considerar que implementando una propuesta de mejora y resolución de conflictos se pueden establecer mejores términos en la reciprocidad de la labor. Por este acontecer, se propone una guía de planificación estratégica orientado a la plana jerárquica y de aplicación por cada colaborador, que brinden las acciones y los temas a desarrollar dentro de la empresa de forma ascendente. Esta guía puede ser de utilidad para los altos ejecutivos, donde se precisan datos importantes de la puesta en práctica y ejecución del rol. Se recomienda que las medidas que se adopten en esta guía, sea de conocimiento público y se asocie con los objetivos de la empresa y sus aspiraciones. Se concluye que la planificación estratégica, debe verse familiarizado con la productividad laboral, pues en determinados casos busca trabajar con acciones preventivas y correctivas en beneficio de la productividad y el desarrollo del trabajador.

**Palabras clave:** Planificación, productividad, crecimiento, estrategias, rentabilidad.

## **Abstract**

Strategic planning is considered as the essential tool that focuses on directing the productivity of each entity, company or organization. Under this direction or assignment, situations that seek to address risk problems or changes that may occur are fostered. For this reason, the support, usefulness of the service provided by the company and the massive orientation that it gives to the workers regarding their development in the work are promoted, under the highlighted lines that seek to generate improvements in productivity. In this way, the research seeks to reflect the interest in strategic planning and establish the level of influence with the labor productivity of the company Policlínico Santo Domingo SAC. To execute the investigation, it is necessary to seek to measure the level of knowledge and decision making to implement an improvement plan in planning that leads to success. We can consider that by implementing a proposal for improvement and conflict resolution, better terms can be established in the reciprocity of the work. Due to this event, a strategic planning guide oriented to the hierarchical plan and of application by each collaborator is proposed, which provides the actions and topics to be developed within the company in an ascending manner. This guide can be useful for senior executives, where important data of the implementation and execution of the role are required. It is recommended that the measures adopted in this guide be public knowledge and be associated with the company's objectives and aspirations. It is concluded that strategic planning must be familiar with labor productivity, since in certain cases it seeks to work with preventive and corrective actions for the benefit of worker productivity and development.

**Keywords:** Planning, productivity, growth, strategies, profitability.

## Tabla de Contenidos

<b>Dedicatoria</b> .....	iii
<b>Resumen</b> .....	iv
<b>Abstract</b> .....	v
<b>Tabla de Contenidos</b> .....	vi
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1.1. Antecedentes</b> .....	3
<i>1.1.1. Internacionales</i> .....	3
<i>1.1.2 Nacionales</i> .....	6
<b>2.1. Bases Teóricas: Planificación Estratégica</b> .....	8
<i>2.1.1 Misión, visión, objetivos y propósito de estrategias organizacionales</i> .....	9
<i>2.1.2 Estrategias de liderazgo</i> .....	12
<i>2.1.3 Desarrollo estratégico</i> .....	13
<i>2.1.4 Despliegue de la estrategia</i> .....	14
<i>2.1.5 Planificación del liderazgo y estructura organizacional</i> .....	15
<i>2.1.6 Perspectiva de las estrategias</i> .....	16
<i>2.1.7 Relación entre estrategia y estructura organizacional</i> .....	17
<i>2.1.8 Relación entre estrategia y estructura organizacional</i> .....	19
<i>2.1.9 Estrategia Funcional</i> .....	19
<i>2.1.10 Implantación de la estrategia</i> .....	20
<i>2.1.11 Implantación de la estrategia</i> .....	20
<i>2.1.12 Desafíos estratégicos de recursos humanos</i> .....	21
<i>2.1.13 Observación y control de la estrategia</i> .....	22
<i>2.1.14 Planificación y desempeño</i> .....	23

2.1.15 <i>Planificación y desempeño</i> .....	23
2.1.16 <i>Importancia de la planificación</i> .....	25
2.1.17 <i>Necesidad de la planificación operativa tácticas</i> .....	28
2.1.18 <i>Objetivos de planificación estratégica en la organización</i> .....	29
2.1.19 <i>Planificación estratégica de recursos humanos</i> .....	30
2.1.20 <i>Factores que interviene en la planificación de recursos humanos</i> .....	32
2.1.21 <i>Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo</i> .....	34
2.1.22 <i>Unión de los planes de recursos humanos y la estrategia de negocio</i> .....	35
2.1.23 <i>Planificación estratégica de la capacidad</i> .....	35
<b>2.2 Bases Teóricas: Productividad Laboral</b> .....	<b>36</b>
2.2.1 <i>Productividad de los trabajadores intelectuales</i> .....	37
2.2.2 <i>Administración de la producción, operaciones manufactura y servicio</i> .....	38
2.2.3 <i>Instrumento y técnicas para mejorar la productividad</i> .....	38
2.2.4 <i>Eficacia organizacional en la productividad</i> .....	39
2.2.5 <i>Medición de la satisfacción laboral en la productividad</i> .....	40
2.2.6 <i>Incentivos, motivación, comportamiento y productividad</i> .....	44
2.2.7 <i>Incentivos y remuneración por productividad</i> .....	46
2.2.8 <i>Excelencia en la productividad</i> .....	47
2.2.9 <i>Criterios para la excelencia en la productividad</i> .....	48
2.2.10 <i>Liderazgo en la productividad</i> .....	49
2.2.11 <i>Indicadores de productividad en recursos humanos</i> .....	51
2.2.12 <i>Evaluación del desempeño y productividad</i> .....	52
2.2.13 <i>Motivación en la productividad</i> .....	52
2.2.14 <i>Problemas de productividad</i> .....	54

<b>Recomendaciones</b> .....	57
<b>Referencias</b> .....	58
<b>Apéndice 1:</b> Policlínico.....	62
<b>Apéndice 2:</b> Guía para la planificación estratégica.....	62



## **Introducción**

Para obtener una mayor rentabilidad es necesario trazarnos objetivos que permitan llegar a obtener el éxito esperado, para ello debemos realizar un plan estratégico, siendo fundamental su creación para organizarnos adecuadamente, además una serie de procedimientos y lineamientos que nos ayudarán a conducirnos al logro de éxito. Una mayor rentabilidad en la empresa contribuirá a alcanzar una correcta organización mediante la planificación estratégica, contribuyendo de manera eficaz y sustancial en el logro óptimo de las labores de la empresa. Gracias a la planificación estableceremos una ruta para alcanzar las metas propuestas en corto, mediano y largo plazo.

Tener en cuenta que el capital humano contribuirá a la consolidación y logro de las metas, trazadas inicialmente en nuestros objetivos, todo ello en base al desempeño que realicen. Si queremos tenerlo de forma continua y permanente, debemos brindarles estabilidad y bienestar, de esta forma se encontrará encaminada al rendimiento mejorado del manejo de los recursos adecuadamente que limiten los egresos innecesarios y obtengamos ciertos niveles de productividad que lo hagan más efectivo.

Encaminar el capital humano brindándoles mejores oportunidades laborales, generando con ello competitividad entre los empleados, por esto debemos tener en cuenta cuán importante es alcanzar la productividad laboral y el uso adecuado de diversas técnicas en el área de recursos humanos que nos facilite todo lo anteriormente mencionado. Si la empresa realiza su planificación estratégica, esto propiciará crecimiento y competitividad a nivel interno y externo, generando rentabilidad, autosostenibilidad y viabilidad en la producción. Una adecuada planificación estratégica, facilitará potencialidad en áreas como selección de personal y reclutamiento,

aportando en la consecución de personal idóneo para la empresa, conduciendo al logro de los objetivos en primera instancia, uno de ellos es el brindar servicios de calidad.

Actualmente lo que afecta la economía de un país, es que las empresas no realizan previamente una adecuada planificación, no se tratan las metas u objetivos sobre todo aquellos que serán a corto plazo, ya que en muchos casos eso influye en las empresas para tomar decisiones, y en otros se deben abortar el proceso o la dirección que inicialmente pensaban seguir. Las operaciones económicas, laborales y financieras son las primeras en ser detenidas y por ende afectadas, por lo que se considera importante que todas las empresas cuenten con un plan de acción con los diferentes plazos a determinar, con el fin de tener una guía para cumplir con sus objetivos, metas en el presente y futuro.

## **Marco Teórico**

### **1.1. Antecedentes**

#### ***1.1.1. Internacionales***

En seguida mencionaremos algunos antecedentes de los diversos autores en las que brindan sus aportes y criterios sobre el tema expuesto:

Andrade (2016) en su tesis Desarrollo de Planificación Estratégica para una empresa de Ecuador, se logró determinar el motivo primordial para lograr una planificación estratégica óptima y es aquella que se orienta a la dirección, división de roles laborales y la que va determinada por la acción reiterativa de acciones de mejora. Basándonos en una investigación descriptiva con enfoque cuantitativo, y con una población de 120 personas de la empresa es que se puede concluir que la planificación estratégica debe ser la prioridad al momento de ejercer funciones y con una visión de expansión y búsqueda de rentabilidad.

Baidal y Alarcón (2017) en su tesis Implementación de una Planificación Estratégica en Indumaster S.A, prevaleció el objetivo de identificar la razón de contar con una planificación estratégica dentro de una empresa u organización. El estudio se dirigió a un diseño descriptivo sumando a ello los trabajadores de la empresa como población. Se concluye el estudio con el aporte de brindar capacitaciones constantes en temas de productividad, proactividad y juego de roles que permitan la trascendencia de su labor.

Barría (2018) en su tesis Planeación Estratégica en Escuelas de España, para ello utilizó como diseño de investigación el descriptivo, proponiendo como objetivo general establecer la aplicación de la planeación estratégica en las escuelas; para recolectar datos mediante encuesta, evaluando la aplicación de planeación estratégica y comprobando la formulación de objetivos. Concluye que la planeación estratégica inicialmente se dará sin elementos que corroboraron su

buen empleo, por lo tanto, se espera que las empresas que deseen emplearlas posteriormente reciban capacitaciones para conocer el adecuado uso mediante los elementos que se requieren para su realización.

Cubas y Quispe (2018) en la tesis *Importancia del Clima Laboral en la Productividad de una empresa embotelladora del Pacífico S.A*, para recopilar información se utilizó un cuestionario de veinte preguntas dirigida a los colaboradores de Pepsi, el diseño de investigación fue descriptiva y se comprobó que todo trabajador se siente cómodo, motivado a dar lo mejor de sí y por ende elevará su productividad y todo ello se logrará en base a lo propicio de un buen ambiente laboral. Concluye que, al prevalecer un adecuado clima laboral, teniendo en cuenta los recursos humanos, se vela por el bienestar de los empleados, con ello ayudará y fomentará el aumento de productividad empresarial.

Gómez (2020) en la tesis *Planeación Estratégica que permitirá mejorar el servicio al cliente en los hoteles tres estrellas de la cabecera*. Utilizó un diseño de investigación descriptivo para la recolección de datos mediante entrevista. El fin es satisfacer las necesidades y generar un buen servicio al cliente. Se logró determinar que la planeación estratégica permitirá dar efectividad y eficacia, soluciones a problemas empresariales y administrativos. Por lo tanto, utilizar la planeación estratégica beneficiará positiva y considerablemente a los hoteles, no sólo a nivel empresarial sino también contribuye en los procesos administrativos; generando un ambiente laboral óptimo.

Gómez (2020) en el artículo *Planeación Táctica y Estratégica*, afirma el nivel más alto que puede intentar tener una empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos, es tener su planeación estratégica, pues al ya tener determinado o trazado lo que pretende alcanzar estaremos cumpliendo con nuestra misión y visión. La organización elabora su misión, dará pie a poder

realizar una planeación estratégica favorable. Ya que si una organización no tiene claro lo que va desarrollar o espera lograr con la elaboración en primera instancia de su misión, no se tendrá claro que es lo que se espera para la empresa, los colaboradores y los intereses de ella. Es importante que las organizaciones que van a comenzar sus funciones determinen y tengan claro lo que plasmaron en su misión, no dejar su realización para cuando la empresa ya esté funcionando. Por eso se dice que la planeación estratégica es el primer escalón que nos permitirán desarrollar eficaz y eficientemente el rumbo de la organización.

Romero (2017) en el artículo Jóvenes y Productividad, las nuevas formas del trabajo y el problema del desarrollo humano mencionan la intervención que el Estado debe realizar generando oportunidades laborales, pero siempre salvaguardando la integridad de muchos de los jóvenes que ansiosos esperan alcanzar un puesto de trabajo, pero también esperan que todos sus derechos sean respetados, es ahí donde el Estado también debe intervenir. Generando oportunidades y al mismo tiempo haciendo propicio el recurso humano, se tendrá mayor productividad. Pero sobre todo se busca reducir la pobreza y desigualdad. Mencionamos todo ello, pues se ha detectado que en algunas empresas los derechos laborales y humanos no son respetados.

Vásquez (2017) Planificación estratégica y la Gestión Administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento ESSALUD – 2016, se enfoca en la productividad, menciona que se busca establecer y controlar la cantidad de productos, ya sean bienes o servicios, recursos, y todo ello en el plazo establecido. Así que la manera de subir productos y servicios es a través de la productividad, siendo está el pilar para el desarrollo económico pues permite generar una cantidad delimitada de recursos. Esto hace referencia al nivel de productividad y el nivel de desarrollo económico, pues guardan una estrecha y fuerte relación, de esta manera el nivel de productividad se concentra en su desarrollo económico.

### *1.1.2 Nacionales*

Chilon (2018) describe en su artículo Productividad Laboral y Gestión en Recursos Humanos, refiere que todos los esfuerzos de recursos humanos generan un directo y significativo impacto en la toma de decisiones en los diferentes sectores de una empresa. Para atraer al mejor equipo humano a las empresas debemos en primer lugar generar un buen clima laboral, para ello es fundamental que se gestione lineamientos, estándares y parámetros que contribuyan al logro de este mismo. En base a ello, determinar beneficios, programas de compensación, bienestar, facilitando todas las herramientas necesarias a los colaboradores de la empresa; y no solo pensar que una buena gestión laboral es en base a desarrollar reglamentos. Si no a través de sistemas de compensación, políticas salariales, y variables que generen mayor productividad; el clima de liderazgo, asegurar la continuidad operativa, estimular a los trabajadores traduciéndose en la mejora continua de la productividad.

Dueñas (2018) en la tesis Estudio del Impacto de la Planificación Estratégica haciendo referencia al proceso de declarar o qué se pretende lograr en la empresa, viéndolo desde una mirada interna y externa, formulando estrategias, delegando funciones para alcanzar los objetivos propuestos sean estos a nivel general o netamente específicos. Considerando el enfoque global de la empresa, es que determinamos y elaboraremos la planeación estratégica, la que debe basarse en estrategias generales, planes estratégicos y objetivos que contribuyan en pro de la empresa. La planeación estratégica no se basa en rigidez, sino por el contrario debe ser flexible, adaptativo, pero sin perder la misión y visión trazada o determinada inicialmente por la gerencia. De acuerdo a ello, se debe observar a fondo los cambios necesarios, se debe también tener en consideración a todos los integrantes de la empresa, así poder cumplir y lograr los objetivos propuestos.

Guerra y Contreras (2018) en la tesis titulada Planificación Estratégica y Crédito de Joyas de oro en Edpyme Inversiones La Cruz, se tomó en cuenta el objetivo que nace de esta investigación, la cuál es principal conocer la incidencia de la planificación estratégica en el incremento del crédito de joyas de oro, direccionándose al diseño descriptivo con una muestra de 21 personas se obtuvo que, un 57,1 no reconocen los planes y menos los objetivos trazados por la empresa o institución.

Moro (2018) bajo el documento de investigación titulado ¿Qué es productividad? definiéndola como el tiempo y el insumo que necesitas para producir un bien o un servicio, haciéndolo de manera eficaz y eficiente. Midiendo esta última en base a la producción por factor utilizado, para lograr su cálculo y comprobación se toma el producto interno bruto, junto con la productividad del empleo. Estableciendo y brindando todas las herramientas, ya sea capital humano, recursos, materia prima entre otros. Incrementar la productividad significa que a mayor producción de un bien o servicio se cuenta con la misma cantidad de empleados o en el mejor de los casos con menos, sin perder su calidad claro está. Es muy criticada esta forma porque que ponen en peligro el recurso humano, ya que se emplea es igual o menor al que normalmente se ocuparía. Y para ser realistas en mucho de los casos las empresas lo ven muy conveniente pues generarían más ingresos que egreso, es decir su ganancia es mayor, en muchos casos sin preocuparse del bienestar tanto físico como mental de los colaboradores.

Torobeo (2019) en su trabajo de investigación Planificación Estratégica en la Empresa Panificadora las Delicias de Santa Rosa E.I.R.L – LIMA, 2018. Hallaron el objetivo que enfatizó en el diagnóstico de su planificación, buscando describir caracteres más resaltantes, contando con un diseño no experimental y una población basta de solo 6 personas mediante la técnica de encuesta-cuestionario. Basados en los resultados, se determina que no se tuvo consideración en

analizar las perspectivas de las personas más influyentes en la organización ni de los indicios externos o debilidades. Se pretende concluir con la búsqueda de un trabajo estratégicamente coherente y direccionado para no ejercer una labor monótona o empírica.

Torres (2017) en el documento de investigación titulado Fortalecer la Productividad y la Calidad del Empleo, menciona que la productividad pretende desarrollar mejoras en el bienestar de la población, también es un factor determinante de la calidad lo que puede brindar al empleo a través de elementos como remuneración salarial y no salariales (clima laboral, entre otros). Para esto, se debe trabajar mucho en fortalecer la calidad que se espera brindar a nivel interno y externo de la empresa. Finalmente, establecer círculos virtuosos generará una mejor calidad e incremento de productividad.

## **2.1. Bases Teóricas: Planificación Estratégica**

### **Definición:**

Como refiere Hellriegel, Jackson y Slocum (2003), la planificación estratégica es la ruta o dirección que se utiliza para diagnosticar el ambiente interno y externo de una empresa u organización, para ello es fundamental dar inicio a la planeación estableciendo objetivos globales, la misión y visión; asignar recursos para alcanzar las metas, elegir, crear y seguir estrategias generales. El punto está en crear y generar estrategias con el objetivo de aprovechar adecuadamente las oportunidades, pero también estar pendiente y buscar soluciones. La planificación estratégica brinda la preparación antes situaciones diversas de nivel grave. Se puede idear un plan de contingencias y a través de ello generar un efecto positivo en la organización exigiendo respuestas inmediatas. Un claro ejemplo sería prevenir o tener un plan de contingencia sobre un sismo, incendio o preparar un plan hacia la demanda de productos en la que rebase la



capacidad. La tentativa de preparar un plan de contingencias es para tratar de considerar que estos sucesos se vuelvan inmanejables y con un proceso largo. Aunque a su vez permite adaptarse a las reacciones externas que obliga a conocer y trazar las estrategias.

### ***2.1.1 Misión, visión, objetivos y propósito de estrategias organizacionales***

Formular una visión es parte fundamental del planteamiento en la que se afianzará y guardará estrecha relación con la misión, recordando qué es lo primero que debe formular. Con el transcurso del cumplimiento de la dirección que piensa seguir la empresa, también se puede ir redireccionando o ir reestructurando la misión. Contar con un planteamiento de misión, siendo esta la razón de ser de una empresa para poder formularla adecuadamente y se deben tener en cuenta las siguientes interrogantes: ¿cuáles son las pretensiones de la empresa? y ¿en qué negocio se encuentran? la organización debe dirigirse a poder cubrir las necesidades enfocadas y siempre a satisfacer las necesidades, buscando siempre la productividad, pero sin descuidar la calidad que se pretende brindar. Los objetivos pueden expresarse cuantitativa y cualitativamente, esto en todo momento debe direccionarse al cumplimiento y de qué manera lograremos obtener buenos resultados teniendo en cuenta el tiempo.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2003), refieren que la política y estrategia son la base de los planes operáticos. Ambas dan estructura a los planes, algunos autores consideran como parte de la planeación estratégica a la misión, propósito, objetivos y metas. El conjunto de estrategias ayudará y permitirá a través de las diversas herramientas lograr los fines propuestos. Para ello debemos determinar mediante las estrategias, el propósito o la misión y de los objetivos que toda empresa debe tener, así como la asignación de recursos para cumplirlas.

Las políticas tienen como propósito asegurar que las decisiones rebasen ciertos límites, ya que su intención es guiar a los administradores para la toma de decisiones a través de la orientación y el buen pensamiento en cuanto a las acciones a realizar. Por el contrario, las estrategias hacen referencia a los recursos materiales. Los objetivos son la dirección de una empresa, a través de un análisis de los ambientes que la componen, puede seguir diferentes tipos de estrategia y de esta manera, amplía sus operaciones y diversificarse. Antes de hacer cualquier elección deben analizar y evaluarse las estrategias. Deben considerarse de acuerdo al tipo de riesgos implicados.

El siguiente elemento es la elección de la estrategia y en ocasiones es necesario dejar pasar oportunidades, sin descuidar los intereses. Al idear estrategias que se relacionan con perseguir objetivos similares o que la competencia los haga de otro modo. Por ello, es que las estrategias generan un fuerte efecto cuando se concentra distintos medios estratégicos a la que tienen sus competidores. La asignación de recursos se reduce a destinar el adecuado presupuesto, a diversos fines que se crea conveniente para la empresa como instalaciones, personal, equipo, dinero, tierra, entre diversos recursos.

La diversificación de acuerdo al impacto o magnitud que genere determina el alcance y la complejidad, de acuerdo a cómo se formule las estrategias y la planeación. Los negocios adoptan estrategias y las direccionan acorde al rubro corporativo que presiden y cómo desarrollar el aprendizaje que involucra la participación de la empresa. La función es revisar y orientar las unidades estratégicas del desarrollo del negocio. Una unidad estratégica puede, abarcar ciertas áreas, regiones o sectores. El primer nivel de la estratégica de negocios es generar, elaborar los planes y estrategias de cada unidad.

Por lo tanto, teniendo siempre en cuenta los ingresos, egresos que genere la empresa, la misión y visión de esta. Cinco estrategias comunes son, integración inversa, integración horizontal

y hacia adelante generando una diversificación por conglomerado. Cuando una empresa emplea de alguna manera la integración inversa como estrategia, procura ingresar al negocio de aquellos que le abastecen.

Dicho esto, una empresa se involucra en el desarrollo de la actividad de sus clientes, todo ello con el fin de controlar la calidad de los insumos a emplear, mantener y controlar la estabilidad de los precios y asegurar la entrega de cada uno de sus bienes o servicios. Una estrategia de integración emplea a más de un competidor para ampliar y reforzar su presencia en el mercado. Al emplear la diversificación como estrategia, se inicia o adquiere un negocio generando un vínculo con negocios que contribuyan a lograr los incentivos propuestos ya sea a través del intercambio de tecnología, productos o mercados.

Cuando una empresa recurre a una estrategia por conglomerado a través de la diversificación, sin relación a los bienes o servicios que su línea de negocios sigue y al asociarse a otro negocio podremos lograr un vínculo que facilite buenos resultados. Operan negocios de las empresas diversificadas en muchos casos estando no relacionados, por ende, deben recurrir a ellos mismos y habilitar sectores que le faciliten la labor.

Como menciona Hellriegel, Jackson y Slocum (2003), los recursos asignados de estrategias con el único fin de poder lograr los objetivos esperados y a su vez atender a determinados sectores del mercado, teniendo en cuenta que este último viene a ser un conjunto de servicios o bienes, los cuales siempre estarán vinculados entre sí. El primer nivel se concentra en formular y plantear para conseguir mantener la tan ansiada ventaja con el cliente, quien determinará el nivel de éxito de la producción, la elaboración del marketing a emplear, finanzas y recursos que puedan contribuir a la eficacia de los objetivos planteados.

La estrategia funcional a través de la elaboración de acciones que se encuentren relacionadas, ayudará a establecer el área de marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, contabilidad, área legal entre otras funciones que desempeñar en la organización. Las estrategia y planeamiento a nivel funcional debe mantener los planes y objetivos del negocio. Siendo así, una combinación de táctica, estrategia y planeación.

### ***2.1.2 Estrategias de liderazgo***

La organización tendrá como objetivo crear una estructura a bajos costos en comparación con la de sus competidores. Tener un enfoque estratégico que permita dirigir la atención, ante el sector específico u otros aspectos que permitan a la empresa enfocarse. Por ello, una compañía no debe empeñarse en cubrir a todo un sector o región demandante, por el contrario, centrar su atención en un segmento específico del mercado, logrando gracias al empleo de estrategias que generen bajos costos de diferenciación.

La estrategia siempre significará cambios en la organización. Dicho esto, la estrategia de organización hace referencia al comportamiento de manera general de la empresa y como se verá reflejado en todo el sector. Pues esto permitirá que el manejo de la organización se dirija sin tener a los cambios a afrontar a través de estrategias que permitan posicionarse cómodamente o sin muchos inconvenientes en un sector determinado. Todo parte de los objetivos que prenda mediante una estrategia bien marcada sustentar y realizar dos tipos de análisis. Por un lado, se analiza e identifica las amenazas y oportunidades mediante el análisis del entorno.

Por otra parte, la organización debe siempre realizar un análisis para identificar los puntos débiles y fuertes de una organización, se debe tener en cuenta las capacidades y habilidades de los colaboradores de la empresa a través de una auditoría en la que se aplica puntos neurálgicos que

deben ser mejorados o corregidos. A través de una auditoría realizada a la empresa se podrá determinar la vocación a la que se espera se siga dirigiendo. Gracias a esto construir su punto fuerte y su equilibrio como principal ventaja competitiva, la estrategia organizacional, busca aprovechar oportunidades del entorno y controlarlas estratégicamente. Refleja el esfuerzo que realiza una empresa para maximizar sus fuerzas reales.

Las estrategias organizacionales surgen en un entorno competitivo, aprovechando oportunidades y desviando aquellas que se podrían generar en el ambiente para que en lo posterior se puedan corregir.

Por ello, es que debe ser un programa global que busque alcanzar y obtener satisfactoriamente los objetivos propuestos, siendo capaz de involucrar y obtener eficientemente el compromiso de todos sus colaboradores, debiendo transmitir estrategias que sirvan como conductor.

### ***2.1.3 Desarrollo estratégico***

Según Evans y Lindsay (2011), manifiestan que es el proceso sistemático para poder desarrollarse requiere un adecuado planteamiento. Los líderes investigan, plantean y dirigen, es así como llegan a un acuerdo sobre los principales objetivos de la organización, constituyen sus bases ante el plan estratégico que se pretende tener como guía en la empresa.

La definición que ofrece a las organizaciones es una mirada panorámica, a través de todos aquellos recursos que emplea para su elaboración, como: productos o servicios, tipos de mercados, las necesidades que cada cliente ha de generar, experiencias y habilidades. Es una guía para la evolución estratégica, estableciendo su contexto dentro de la toma de decisiones cotidianas y sin descuidar sus límites ante las opciones estratégicas que tendrá disponible.

Además, permite regular los indicadores de desempeño y los balances que genera la planificación, los esfuerzos de los empleados que ayudan con el propósito principal de la organización. Para ello, la misión establece una serie de características que debemos tener en cuenta como visión clara para transmitir las a los empleados de una empresa gestando un buen ambiente laboral y mejorando la tan ansiada productividad. Sin descuidar las necesidades de los clientes, enfocándose en las estrategias que se emplearán para lograr y establecer la misión. La base de la planificación estratégica es: la misión y visión, de igual manera deben ser practicados, transmitidos y reforzados no solo por los directivos u otros miembros si no también, por toda el área de dirección ejecutiva.

La visión rara vez cambia, mucho menos los valores, normas o reglas que se establecen inicialmente para todos los miembros, en casos aislados quien podría propiciar un ligero cambio al rumbo de la empresa es el entorno y el desarrollo de estrategias a través de sus factores claves que requerirá un cambio en la empresa.

#### ***2.1.4 Despliegue de la estrategia***

Para elaborar y considerar una estrategia se debe primero conocer su definición, a que se va dirigir o encaminar, el valor y significado de los clientes, el negocio en términos de procesos, identificar aquellos procesos que contribuyen en gran escala al logro de objetivos, que generen cambios en los empleados y en los procesos que son propicios para lograr las metas plasmada en los objetivos. En muchos casos existen empresas que simplemente realizan un despliegue inadecuado, a pesar de contar con enfoques estratégicos, adecuados y pertinentes.

- Falta de alineación en la empresa. - los objetivos deben estar relacionados a los objetivos de división, equipo o departamento.

- Asignación deficiente de los recursos. - se debe designar recursos a través de estrategias adecuadas con las que se permita hacer cambios o mejoras en áreas críticas con el fin de favorecer a la organización para un mayor equilibrio, se debe diferenciar la buena distribución seleccionando aquellas estrategias que permitan tener como punto de partida el impacto en nuestros objetivos.
- Indicadores operativos insuficientes. - para ejecutar con éxito una estrategia necesitan sistemas de medición adecuados, esto ayudará a encaminar y direccionar a los colaboradores a tener en claro el tipo y la forma en que realizarán su trabajo, con el único fin de lograr establecer la estrategia.

### ***2.1.5 Planificación del liderazgo y estructura organizacional***

Depende el logro de la eficacia del sistema de planificación y de liderazgo, la responsabilidad, el establecimiento claro de la autoridad, normas de desempeño y las líneas de comunicación en cada nivel de la organización. el funcionamiento para el empleo adecuado y eficaz dependerá del tipo y forma a la estructura. Muchas de ellas son muy estructuradas y también tienden a imponer estructuras que faciliten el equilibrio y estabilidad de la organización; sin descuidar los términos de las regulaciones y reglas de la compañía, como, por ejemplo, la altura de la escalera. En contraste, se han construido flexibilidad en sus estructuras pues las organizaciones en los ambientes donde se producen mayores cambios típicos de las organizaciones modernas, tienden a tener menos normas, reglas o estructuras escritas.

- Lineamientos operativos y organizaciones de la empresa. - a lo largo de la historia de la organización se ha desarrollado la práctica estandarizada y es habitual la forma de operar y reorganizar.

- Estilo gerencial. - la organización se ubica en un ambiente muy estructurado, se realiza un esfuerzo de calidad ante reuniones que surjan de un momento a otro y se haga el cumplimiento como regular logros.
- Influencias de los clientes. - requieren de indicaciones específicas determinadas o administrativas, en particular los organismos gubernamentales, es decir, la empresa necesita atender y establecer los requerimientos.
- Tamaño de la empresa. - tener la capacidad de mantener una empresa a través registros y sistema, mientras que otras empresas más pequeñas son ajenas a ella.
- Estabilidad financiera. - necesitan reconocer aquellas gestiones de calidad y reajustar todas aquellas que en su presupuesto principal establece la empresa.
- Disponibilidad de personal. - se puede requerir aquellas habilidades del personal para las diversas determinaciones, y tener en cuenta que deberes no les serian establecidos para la empresa.

### ***2.1.6 Perspectiva de las estrategias***

Es necesario determinar estrategias que logren establecer un adecuado rumbo, poder lograr ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado. Es decir, la estrategia es comprendida como la diversidad de formas para relacionarse y enfocarse desde diversas perspectivas. La infinidad de estrategias de conformidad congregan su aplicación dirigidos desde el modo de ingreso, integración de personal, ambiente, manejo del conocimiento, alternativa de acción, independencia, economías y cooperación. Lo mencionado con anterioridad se orientan a cumplir desempeños para mejorar capacidades de innovación.



- Funcional. - relacionado con estrategias para determinar las líneas de negocio y funciones de las unidades administrativas.
- Corporativo. - estrategias para establecer el marco de actuación.
- Global. - estrategia para participar en el mercado global.
- De negocio. - estrategias para determinar las líneas de negocio.

### ***2.1.7 Relación entre estrategia y estructura organizacional***

Según Benjamin y Fincowsky (2009), abordan la estructura y la estrategia como un pilar unificado, la relación profunda que hay entre ellas es un determinante para que el diseño de la estructura emerja después de la elección de estrategias. La relación entre la estructura organizacional y la estrategia deben garantizar que esta última sea conocida con un diseño que proporcione estabilidad a la organización para mantener su posicionamiento actual a nivel competitivo, así como la variabilidad para fortalecerla en el futuro.

Esta relación implica que la organización tome la decisión de implementar un cambio en el planteamiento de sus estrategias, tal es así que la estructura que inicialmente se ha planteado requiere de un apoyo a su surgimiento. Direccionar el diseño estructural con los objetivos planteados para así generar una ventaja ante el resto de ofertantes y esto se traduce en rendimientos superiores al promedio.

Reconocer que una organización genere la posibilidad de visualizar la manera en que las diversas decisiones, acciones, compromisos de manera preestablecida permitiendo generar una amplia visualización ante sus adversarios principales y así tener una variedad competitiva que dará sus buenos frutos ante los rendimientos que la empresa genere con el transcurrir del tiempo. Para establecer un diseño que permita evaluar aquellas estrategias que se plantearán, desde capacidades

ante una competencia directa, los problemas estratégicos que enfrenta ante los adversarios y que en el transcurso tratan de implementar nuevas estrategias.

- Perspectiva de infraestructura. - se centra en el juego de variables que le dan un sentido a la organización.
- Óptica fundamental. - establece el capital, a cada uno de los colaboradores de la empresa, área de productividad, naturaleza, diversos productos, en otros casos servicios que se ofrecen, giro industrial, administrar satisfactoriamente todos aquellos conocimientos, relación con grupos de interés, nivel alto en la implementación de equipos tecnológicos, el grado y forma de delegación de autoridad.
- Capacidades distintivas. - tienen la facilidad de generar habilidades que los distingan, empleando aquellos recursos que se puedan o no manipular, la implantación de la rentabilidad y el valor.
- Orientación a funciones. - valora las condiciones que contribuyen al adecuado desempeño de la empresa en lo que concierne a las diversas áreas a la que se les asignará algún requerimiento, estructura, distribución de todas y cada una de las gestiones a realizar y abordar, generar bienes, servicios, formas que establezcan coordinación, a la manera de ordenar el ingreso, la vía para precisar la jerarquía de la información, flujo de insumos para producir resultados, inclinarla a enrumbar la ruta que genere estrategias, hacia una determinada relación de las diversas funciones estratégicas, y de la gestión de la información, se adquiere el mayor provecho posible de la estructura funcional, a través de materia prima y energía de los procesos.

### ***2.1.8 Relación entre estrategia y estructura organizacional***

Mientras una organización busca ganar al mismo tiempo otra pierde y es necesario saber que en esta contienda competitiva genera altas caídas económicas. En su mayoría, las empresas proponen estrategias como la confusión, agresión, división, incomprensión, insulto ciego, entre otras, con la finalidad de generar mayores cantidades en ventas. Esta debacle se da por la falta de razonamiento sobre los temas de preocupación y liderazgo efectivo.

La agresividad utilizada en la estrategia es conseguir una aprobación satisfactoria, esto se debe a que significa la capacidad de establecer una relación directa entre las partes interesadas y altos estándares sociales. Los acuerdos con los competidores y el desarrollo de trabajo en equipo para diversificar el mercado y brindar servicios de alta calidad.

### ***2.1.9 Estrategia Funcional***

Debemos definir de qué se compondrá las estrategias de la empresa, las áreas que determinan el funcionamiento de una empresa como lo económico, productivo, marketing, recursos tangibles y los que no, como calidad, logística, sistemas de información, innovación, etc., y gracias a las funciones básicas destacadas en el diseño estructural, algunas empresas ya se han integrado bajo estos aspectos.

Por supuesto, cuando se refiera a la estrategia de marketing de una empresa, considere cómo interactúa con otras funciones, asegúrese de que se aborden los temas clave de esta función y establezca una estrategia funcional para usar como referencia comercial. Comprender que la estrategia contribuye a los objetivos de la empresa y es relevante para estos criterios. Una vez definidas, se hacen promesas a corto plazo, incluyendo un plan anual, especialmente un plan más

corto que detalla todo sobre la actividad. También utiliza una variedad de herramientas para determinar sus planes operativos.

#### ***2.1.10 Implantación de la estrategia***

Confrontar aquellas labores en las que debería encaminar las tácticas para que nos conduzcan a las metas, para ello se requiere un sistema que incluya todos los componentes, y que tiene como eje principal el liderazgo y como cambiantes primordiales los recursos humanos, la cultura organizacional, la logística de aplicación y una realimentación del funcionamiento. La utilización de las estrategias requiere de total entrega de parte de la alta dirección, siendo visible la colaboración de los ejecutivos para la implementación de todos los cambios.

Poner las estrategias en práctica requiere establecer prioridades que sean apropiadas para los recursos, alcanzables y financieramente sostenibles. Las estructuras deben adaptarse a los diseños requeridos, lo que puede conducir a la eliminación de puestos, la creación de nuevas estructuras y un cambio general en la misión de la mayoría de las personas. La implementación de las estrategias y los responsables de implementarlas deben ser evaluados sistemáticamente, brindando información adecuada y pertinente para las estrategias del día.

#### ***2.1.11 Implantación de la estrategia***

Dessler (2009), precisa que los equipos administrativos usan el término organización de capital humano para tildar acciones específicas de pacto que sigue una empresa para ganar objetivos estratégicos. El impacto estratégico de capital humano se ocupa de sugerir e implementar políticas de desempeño del capital humano, que generan los empleados con destrezas y comportamientos que la empresa necesita lograr con ayuda de sus estrategias.

En el corazón de la estrategia competitiva de Dell, siempre ha estado ser un líder de bajo costo, el gerente de recursos humanos utiliza una variedad de estrategias para respaldar los objetivos de bajo costo. La mayoría de los servicios de recursos humanos se ofrecen en línea, en lugar del departamento de recursos humanos tradicional.

Esto permite a los gerentes manejar tareas de recursos humanos que anteriormente requerían la costosa participación del personal. Permite que los empleados administren fácilmente sus horarios, vean las listas de trabajos y realicen un seguimiento de los recibos de pago, lo que reduce significativamente el tiempo del personal y los costos operativos necesarios para administrar estas actividades.

#### ***2.1.12 Desafíos estratégicos de recursos humanos***

El primero es la necesidad de apoyar los esfuerzos para mejorar la productividad y el desempeño. A medida que la economía mundial se globaliza, la competencia se intensifica y el desempeño de las organizaciones debe mejorarse continuamente. En segundo lugar, los trabajadores desempeñan un papel más amplio en los esfuerzos por mejorar el desempeño de los empleadores. En tercer lugar, los empleadores creen que el departamento de desarrollo de recursos humanos debe participar más en el diseño y la ejecución de los planes estratégicos de la empresa.

En el pasado, solo el Administrador de operaciones ha hecho una importante participación en la planificación estratégica. El presidente y sus empleados decidirán al comienzo de la línea de productos, eliminando gradualmente la línea de productos, o el inicio de un plan de ahorro de costos de 5 años. Desde entonces, el presidente tenía el derecho de adoptar el impacto de la planificación de los recursos humanos, el alcance de los nuevos trabajadores, la adopción de empresas para la investigación aprobada y el director aprobado de recursos humanos.

### ***2.1.13 Observación y control de la estrategia***

Conforme a Maximiano (2008), afirma que el desarrollo y la implementación de la estrategia se complementarían con el monitoreo. Esto incluye monitorear y evaluar la implementación de la estrategia. Además, los hitos estratégicos deben centrarse en los objetivos principales, ya que deben basarse en los mismos indicadores que se utilizaron para crear el plan estratégico. La investigación que ayude a analizar el desempeño estratégico de una organización debe implicar un monitoreo continuo de las amenazas y oportunidades ambientales. En un entorno que cambia con frecuencia y está sujeto a ciertas amenazas, los números pueden no ser suficientes para indicar lo que se avecina. Microsoft rápidamente dominó el mercado y abrumó a los pioneros con la práctica de promocionar productos y servicios otorgando licencias de software a todos los fabricantes de microcomputadoras (p. 12).

La evaluación y monitoreo del desempeño corporativo tienden a priorizar resultados financieros convincentes. Es importante en los sistemas tradicionales que el resultado neto se refleje en los resultados financieros, indicando una ganancia o pérdida. Cuando el azúcar muestra aspectos favorables, la gerencia cree conveniente que la empresa tendrá aspectos favorables. Existen casos en los que una empresa con una línea final positiva en un período se vuelve inadecuado posteriormente.

La evaluación del desempeño no tiene la capacidad de identificar problemas que podrían poner en peligro su negocio en el futuro.

#### ***2.1.14 Planificación y desempeño***

Robbins (2007), refiere que diversas investigaciones han analizado la relación entre los planes y la productividad. Primero, el plan oficial está relacionado con los ingresos altos, mayores ingresos para altos ingresos, activos y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, la calidad del proceso de planificación y la calidad de la implementación del plan hacen que la eficiencia operativa sea más eficiente que el nivel del plan. ¿El plan oficial a menudo no realizó estudios posteriores que a menudo no se asignan al entorno externo? El gobierno del gobierno, los poderosos sindicatos y otras fuerzas ambientales importantes reducen el impacto de las opiniones y los planes de organización de los administradores. Finalmente, el tiempo de programación también afecta la relación entre la programación y el desempeño. Las organizaciones necesitan al menos cuatro años de planificación formal y sistemática para influir en el desempeño.

#### ***2.1.15 Planificación y desempeño***

La planificación comprende dos elementos primordiales, metas y planes. Las metas componen determinantes deseados para el entorno, los grupos y la organización en su conjunto, estableciendo la dirección de todas las decisiones de gestión y formar índices para medir el éxito real en el trabajo, por eso se dice que son la base de la planificación. Además, uno debe saber cuál es el resultado deseado antes de planear lograrlo. Un plan es un documento que explica cómo se lograrán los objetivos y, a menudo, diseña la asignación de recursos, procesos y otras acciones necesarias para lograr un objetivo, ya que un gerente planifica y establece objetivos.

A primera vista, puede parecer que una organización tiene el único objetivo de ser una empresa comercial, ya que opera con fines comerciales para satisfacer las necesidades de los grupos que la componen. Cada organización tiene múltiples objetivos, las empresas también

quieren aumentar su cuota de mercado y entusiasmar a sus empleados en la organización. Las formas más comunes de describir los planes de una organización son la especificidad de la organización, la dirección o la especificidad estratégica, a corto o largo plazo, y la frecuencia inherente a largo plazo, estos símbolos de plan no son independientes.

La planificación estratégica se aplica a toda la organización, establece objetivos comunes e intenta ponerlos en contexto. Un plan que detalla cómo lograr un objetivo común, la planificación estratégica cubre un período más largo y tiene una visión más amplia de la organización. La planificación estratégica también implica el establecimiento de metas, pero la planificación operativa define los medios por los cuáles se logran las metas. El plan de actividades cubre un período de meses, semanas o menos de unos pocos días.

A medida que el entorno organizacional se vuelve precario, la definición de largo plazo ha cambiado, un plan a largo plazo se define con un plazo de más de tres años. Defina planes a corto plazo como aquellos que cubren un año o menos, los períodos intermedios incluyen períodos entre un período y otro. Si bien estos plazos son bastante comunes, una organización puede designar cualquier período de tiempo con fines de planificación.

En los objetivos tradicionales, estos se definen en el nivel superior de la organización y se desglosan inmediatamente en distintos objetivos para cada nivel de la organización. La visión tradicional sostiene que los gerentes saben qué es lo mejor porque ven el panorama general, las metas establecidas se transmiten a cada nivel sucesivo para orientar y en cierta medida limitar los comportamientos laborales del empleado. Los empleados trabajan para lograr las metas asignadas en su área de responsabilidad.

El enfoque tradicional a menudo crea limitaciones: los gerentes definen las metas organizacionales de manera amplia y ambigua, deben aclararse a medida que avanzan dentro de la



organización. En cada nivel, los gerentes definen objetivos y, para hacerlos más precisos, aplican sus propios juicios y prejuicios. Como resultado, las metas a menudo pierden claridad y consistencia a medida que pasan de la gerencia a los niveles inferiores.

Muchas organizaciones siguen la gestión basada en objetivos, que es un sistema de gestión en el que los empleados y sus gerentes establecen objetivos de desempeño específicos y el trabajo para lograr los objetivos se evalúa periódicamente y según lo programado. En lugar de ver las metas como un control, la gerencia también busca motivar a los empleados de forma progresiva. La gestión por objetivos incluye cuatro elementos, toma de decisiones participativa, especificidad de objetivos, retroalimentación del desempeño y plazos claros. Su atractivo radica en que los objetivos se fijan con la participación de los individuos y esa es la razón de su esfuerzo.

Los programas que se presentan en la gestión no siempre son eficaces en un entorno dinámico y cambiante, los programas de gestión orientados a objetivos requieren un cierto grado de estabilidad para que los empleados puedan alinear su trabajo con sus objetivos. Después de unas pocas semanas, debe lograr objetivos claros, los empleados no tienen tiempo para medir o trabajar en este desempeño, otro problema con los programas de gestión orientados a objetivos es que el entusiasmo de los empleados por alcanzar los objetivos, independientemente de los colegas de la organización, resulta contraproducente. Los administradores deben trabajar en estrecha colaboración con todos los miembros de la empresa para evitar que se utilicen con fines comparativos.

### ***2.1.16 Importancia de la planificación***

Pañeda (2004), refiere que la planificación es una herramienta que ayuda a los gerentes a desarrollar nuevas habilidades y nuevos procesos para abordar el negocio del futuro. También

proporciona a las empresas muchos otros valores, siendo su mayor contribución su capacidad para hacer frente a la transición del negocio de hoy al negocio del mañana. La planificación mira hacia el futuro, prediciendo el curso probable de los eventos, con el objetivo de mapear el desarrollo comercial en acciones futuras. Para que la planificación se lleve a cabo de manera efectiva, es necesario realizar un estudio de factibilidad. En esta investigación, es el momento de planificar la cantidad de materiales y recursos necesarios para lograr las metas y objetivos planteados para un proyecto. A la hora de planificar, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos.

- **Objetivas y cuantificación.** - debe comprender datos certeros y fiables, precisos y en algunos casos no siempre será así, contará con mucha subjetividad, especulaciones, decisiones arbitrarias, pero se requiere la poca presencia de estas. Es necesario emplear técnicas y estrategias estadísticas, estudios de mercado, estudios de viabilidad, cálculos de probabilidad, modelización matemática y todo ello para reducir el riesgo.
- **Flexibilidad.** - el proceso de planificación lo alienta a ser móvil para que pueda lidiar con eventos inesperados y desarrollar un nuevo curso de acción que se pueda adaptar fácilmente a la situación. El incumplimiento de estos márgenes de seguridad puede tener consecuencias desastrosas.
- **Cambios de estrategias.** - el plan se construye a tiempo y debe implementarse desde cero. Esto no significa que se ignoren los objetivos, sino que las empresas deben cambiar sus estrategias y, por lo tanto, sus políticas, programas, procedimientos y presupuestos para alcanzarlos.
- **Contribución a los objetivos generales.** - todo lo que derive deberán contribuir positivamente a la consecución de los objetivos corporativos. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan común y vincularse de manera coherente y armoniosa con la realización de metas y objetivos comunes.

- Eficiencia de los planes. - la planificación es efectiva en la medida en que se lleva a cabo, minimiza los eventos inesperados y conduce al logro de metas que superan los costos.
- Primacía de la planeación. - es el resultado de las diversas funciones que se pretende generar en la organización a través de un adecuado control.
- Extensión de la planeación. - la función de planificar se debe a que es labor de todos los miembros de la organización, aunque varía con su autoridad de acuerdo al orden jerárquico.

La planeación tiene como ventajas los siguientes aspectos:

- Reduce la falta de entendimiento a través de la presentación de elementos en el futuro, pero sin eliminarlo.
- Genera surgimiento y desarrollo de la empresa y plantea medidas de uso en tiempo real sobre los recursos.
- Propone un lineamiento y proyecta guías a través de las operaciones en la empresa.
- Prepara y orienta a la empresa hacer contingencias ante posibles prejuicios, con las garantías de poder lograrlo.
- Reduce y genera en pequeñas dimensiones los riesgos y aprovecha las oportunidades.
- Provee medios y herramientas para llevar el control.
- Reduce el trabajo improvisado.
- Disminuye los problemas de gran escala y provee al administrador oportunos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Se pueden mencionar algunas desventajas:

- Su costo podría exceder a su utilidad.
- Es difícil contar con datos exactos sobre el futuro.
- Puede tardar la acción.

- En ocasiones detiene la iniciativa individual.

La planificación debe evaluarse frente a las condiciones de trabajo existentes y tener en cuenta los posibles cambios en el medio social, económico o de otra índole. Otra problemática es que no es posible afrontar inmediatamente las acciones aleatorias que surgen, además es difícil aprovechar las oportunidades imprevistas, por lo que debe entenderse que cualquier persona que asuma cualquier tipo de trabajo con poca o ninguna planificación requerirá más tiempo y mayor inversión que aquellos que han planificado actividades para ser realizadas de manera racional, sistemática y completa.

Los enfoques actuales pueden lograr ventajas competitivas, siendo estas en muchos casos inadecuados en estas estrategias. En su lugar, la gestión ejecutiva debe incluir al equipo de personal en el diseño estratégico, este es un equipo que es responsable de adoptar, capacitar y recompensar a los empleados. Sin embargo, los recursos humanos deben comprender profundamente la definición del valor de la compañía o la definición de otras palabras, y una comprensión funcional básica de cómo la compañía gana dinero.

Los expertos en capital humano comprenden los términos generales de la planificación y las funciones comerciales clave, como contabilidad, fabricación, finanzas y ventas, para que la gerencia pueda sentarse a la mesa mientras se desarrolla un plan estratégico para la empresa.

#### ***2.1.17 Necesidad de la planificación operativa tácticas***

Koontz y Weihrich (2003), mencionó que se harán más fiables aquellas estrategias que deben ser planteadas en la práctica, cuyo detalle sea específico a sus requerimientos tomando en cuenta los componentes más fundamentales de la operación. Como tales, las tácticas son planes de acción para implementar estrategias. Deben ser apoyados por tácticas efectivas.

La planificación implica tomar decisiones específicas sobre qué hacer, quién debe hacerlo y cómo hacerlo, generalmente dentro de un año o menos. Los mandos intermedios, la dirección de primera línea y los equipos participan activamente en la planificación, esto típicamente implica crear metas cuantitativas y cualitativas para apoyar la planificación estratégica de la organización, ayudar a definir planes de acción para implementar nuevas iniciativas o mejorar las operaciones para seguir las pautas establecidas por la gerencia.

Incluye el seguimiento y la preparación del presupuesto para cada departamento, proyecto y administración de un equipo de empleados, jefes de departamento que desarrollan planes tácticos para contrarrestar o anticipar el comportamiento de los competidores, coordinarse con otros departamentos, clientes, proveedores y ejecutar planes estratégicos.

### ***2.1.18 Objetivos de planificación estratégica en la organización***

Chiavenato (2008), menciona que cada objetivo es un resultado esperado que debe lograrse dentro de un período de tiempo específico. Se ha observado que la visión de una organización está relacionada con un conjunto de metas que la organización está tratando de alcanzar. Por lo tanto, identifique las metas de su organización y distíngalas de las metas personales por las que las personas se esfuerzan por sus intereses personales.

La visión de la organización proporciona el enfoque para el futuro y proporciona la base para definir las metas que la organización alcanzará, los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios:

- Ser claros en que deben tener objetivos determinados y con todas aquellas metas de la empresa.
- Direccionarse en el resultado que se debe alcanzar.

- Ser cuantitativo, mensurables, teniendo en cuenta un periodo marcado con fechas establecidas el año.
- Ser claros estar circunscritos y bien definidos.
- Ser enteramente posibles.
- Ser alcanzables.

### ***2.1.19 Planificación estratégica de recursos humanos***

Uno de las determinaciones clave de la planificación laboral es la coordinación de las funciones de gestión de recursos humanos a través de estrategias organizacionales. Los objetivos y estrategias de la organización deben transformarse en objetivos y estrategias de gestión de recursos humanos a través de la planificación estratégica.

Por lo tanto, la planificación estratégica de RR.HH. vincula las capacidades de la gestión de RR.HH. para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, al mismo tiempo que promueve y estimula el logro de los objetivos individuales. Se trata de hacer coincidir sus habilidades y talentos con las necesidades de su negocio, la planificación estratégica es un proceso de toma de decisiones relacionado con las personas necesarias para lograr los objetivos de una organización dentro de un marco de tiempo específico.

El desafío es determinar las personas y los recursos necesarios para llevar a cabo acciones futuras para la organización. Sin embargo, la planificación del personal es importante, pero no siempre es responsabilidad del departamento de recursos humanos de la organización. La planificación estratégica es la fuerza laboral, no se limita a la cantidad específica de empleados necesarios para cumplir la misión de una organización, sino a las habilidades y el éxito organizacional disponibles para definir metas. Debe vincularse con las habilidades que necesita,

lograr crear cultura y ambiente de negocios que conduzcan al logro de la meta, la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de gestión y las recompensas e incentivos recibidos por el logro de la meta.

Define la misión y visión de la organización, brindad plataformas que posibilita a directivos como trabajar de manera eficiente y efectiva con los gerentes y equipos de recursos humanos.

Las organizaciones emplean modelos para planificar la gestión de capital humano, estos son modelos cuantitativos simples basados en experiencias pasadas, datos estratégicos o eventos pasados, a menudo limitados al nivel operativo de la organización. Este es un modelo que representa el flujo de personas dentro y fuera de una organización. El análisis histórico de los movimientos de empleados para contrataciones, salidas, promociones y transferencias internas, le permite predecir las necesidades de personal de su organización a corto plazo si el contexto sigue siendo el mismo.

Se trata de un modelo contable y cuantitativo macrobiótico, respetuoso con el medio ambiente, propio de organizaciones estables sin planes de expansión y con la preocupación de asegurar la continuidad de las operaciones del día a día.

En un ejemplo más vasto y abarcador, desde el rol que pinta conferir aportes humanos, el esbozo operativo indeterminado que considera cuatro factores para variables cuyo cuerpo de fabricación es previsto por la organización. Los cambios tecnológicos en las organizaciones modifican la productividad de los empleados, las condiciones de licitación, la propuesta del propósito, disposición de los clientes y la planificación de hechos en la organización.

Desde el punto operativo, el plan operativo global tiene en cuenta la evolución de la composición de la fuerza laboral de la organización mediante el seguimiento de la entrada y salida de personas en la oficina y sus movimientos. Por el contrario, la mayoría de los modelos operativos

anteriores operan cuantitativamente y numéricamente para tratar a las personas como activos importantes, y excluir aspectos intangibles importantes, como habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, deben caracterizarse por el capital humano o el capital intelectual.

Todos los gerentes pueden ser administradores o ser los mediadores entre las áreas o departamentos organizativos unificados, lo que facilita lograr objetivos y metas tácticas. Especialmente, la gestión de personal funciona casi siempre en niveles más altos cuando los gerentes son administradores de personal. En este caso, esta aprobación se acepta porque significa cambios en el cultivo de tejidos, los administradores deben aceptar sus nuevos deberes para aprender a administrar recursos y prácticas humanas.

Las prácticas de aprendizaje, como el talento, las entrevistas, la capacitación y la toma de decisiones deben unificarse para que los administradores cambien los estilos de liderazgo. Para convertirse en un líder de Co-Team, necesitas dejar de convertirte en comandante, los tipos de liderazgo que incluyen la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos de la acción, son esenciales para la planificación táctica de la fuerza laboral. Los empleados también necesitan cambiar la actitud y el comportamiento, el trabajo de equipo, factores de riesgo, desarrollo de nuevas habilidades, y aprendizaje para desempeñar más roles creativos y prospectivos en su organización.

### ***2.1.20 Factores que interviene en la planificación de recursos humanos***

Los factores que tienen en cuenta varios modelos de planificación de la fuerza laboral, existen muchos otros factores, como ausencias y cambios en los requisitos de personal, estos factores pueden marcar una gran diferencia en la planificación.



Chiavenato (2008), afirma que tener empleados no significa necesariamente que trabajará en todo momento del día, la ausencia de un empleado genera ciertas distorsiones con respecto al tamaño y la disponibilidad del empleado, lo opuesto a la ausencia es la existencia que refiere al tiempo que dispone el trabajador para ejecutar su labor, la ausencia es la frecuencia y la duración de la pérdida cuando un empleado no va a trabajar.

Representa la cantidad total de tiempo que un empleado está ausente, tarde o por alguna razón las causas y consecuencias del ausentismo se investigan exhaustivamente a través de estudios que muestran que la capacidad de las personas para desempeñar sus funciones y motivaciones, así como factores internos y externos que influyen en el ausentismo. Las barreras de presencia como enfermedades, accidentes, obligaciones familiares y personales, problemas de transporte al lugar de trabajo reducen la retención laboral y la efectividad del personal.

Las prácticas organizacionales como la compensación por la retención de empleados, las sanciones por ausentismo, la cultura del ausentismo cuando el ausentismo o la tardanza se consideran aceptables o inaceptables, las actitudes, valores y objetivos de los empleados influyen en la motivación para quedarse. Hoy en día, las organizaciones exitosas desalientan el ausentismo laboral en la gestión y las prácticas culturales que fomentan la participación, al tiempo que desarrollan actitudes, valores y metas de los empleados que fomentan la participación.

La rotación es el efecto de algunas variables externas e internas, las variables externas incluyen, entre otras cosas, las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral, las condiciones económicas, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, y algunas de las variables internas son las políticas de salarios y ganancias, los estilos de gestión y el crecimiento interno proporcionado por la organización. Oportunidades, formación de estatus, relaciones,

estados físicos y psíquicos de trabajo, la estructura y el clima organizacional constituyen la mayoría de estas variables internas.

La información sobre estas variables se obtiene a través de entrevistas separadas a los empleados que se han jubilado de la organización y después de que la organización entra en vigor, con el fin de evitar obligaciones personales.

### ***2.1.21 Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo***

La fuerza de trabajo de una organización cambia con el tiempo. Las organizaciones viven en un proceso continuo de cambio que tiene un profundo impacto en las personas que trabajan para ellas. Varias condiciones, como los rápidos cambios en el mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, los nuevos métodos de organización y estructura de la empresa, los nuevos productos y servicios, y los nuevos procesos de trabajo, están cambiando significativamente los requisitos de la fuerza laboral. Debido a esto, muchos sectores de la fuerza laboral carecen de las nuevas habilidades y capacidades necesarias para realizar el trabajo. Las escuelas no brindan una formación adecuada a quienes ingresan al mercado laboral por primera vez.

Los recién graduados carecen de las competencias técnicas, humanas y conceptuales necesarias. Lo bueno es que no tienes conocimientos de informática. Estas brechas de habilidades y competencias le cuestan a la empresa costos, trabajo deficiente, baja productividad, aumento de las lesiones relacionadas con el trabajo, quejas persistentes de los clientes y rezago con respecto a los competidores. Para abordar este problema y comenzar a abordar esta falla, las organizaciones necesitan recursos críticos para expandir el proceso de incorporación, organización, recompensa, capacitación y retención de empleados.

### ***2.1.22 Unión de los planes de recursos humanos y la estrategia de negocio***

Antes de desarrollar un enfoque de calidad integral, la mayoría de las organizaciones destacaron la importancia estratégica de la gestión de recursos humanos. Las organizaciones que se enfocan en la calidad general ahora reconocen que la gestión del talento juega un papel importante en la planificación estratégica general. Los planes estratégicos de fuerza laboral a menudo incluyen una o más de las siguientes actividades:

- Generar proactividad para promover cooperación laboral y administrativa como un buen ambiente con los grupos sindicales.
- Replantear y delegar funciones para la adecuada toma de decisiones e incrementar la participación de manera individual y grupal.
- Trato directo con los aliados que permitan generar empleados bien preparados.
- Generar proactividad para fomentar el diálogo intercambiando conocimiento y el aprendizaje organizacional.

### ***2.1.23 Planificación estratégica de la capacidad***

Chase, Aquilano y Jacobs (2001), refieren que los objetivos de plan de la potencial estratégica determinan la altura de potencial conceptual del provecho mediante la conveniencia exhaustiva del socorro y la utilidad del modelo conceptual de la pomposidad lectivo que mejor respaldan la táctica competitiva de la empresa.

El nivel de habilidad tiene un impacto significativo en las tasas de respuesta, la estructura de costos, las políticas y el inventario de su empresa, así como en las necesidades de soporte de los empleados y gerentes.

La capacidad insuficiente puede permitir que las empresas pierdan clientes o permitir que los competidores ingresen al mercado debido a la lentitud del servicio. Si la capacidad es demasiado grande, la empresa reducirá el precio para estimular la demanda. De lo contrario, la empresa no hará pleno uso de su fuerza de trabajo, mantendrá un exceso de inventario o buscará otros productos no rentables. Tienes que mantener tu negocio en marcha.

Es la aptitud de agigantar ya decrecer en seguida los niveles de extracción ya volver la aptitud de un producto ya tocador a otro. Esta indolencia se logra mediante estrategias que aprovechan las capacidades de instalaciones, procesos, independiente y otras organizaciones flexibles.

Los colaboradores tienen diversas habilidades permiten la transición de un tipo de trabajo a otro. Estos empleados requieren una capacitación más extensa que los trabajadores calificados y requieren el apoyo de gerentes y empleados para permitir cambios rápidos de roles. La planificación estratégica de la capacidad implica decisiones de inversión que requieren un equilibrio entre la disponibilidad de recursos y la previsión de la demanda a largo plazo.

## **2.2 Bases Teóricas: Productividad Laboral**

### **Definición:**

Koontz y Weihrich (2003), manifiesta que la productividad del trabajo, para un cambio favorable para lograr una relación, considera la calidad, aumenta el producto con el mismo insumo, reduce el insumo, mantiene el mismo producto, reduce el insumo, al producto o servicio en el período especificado, porcentaje de la mano de obra requerida. Las organizaciones utilizan diferentes tipos de insumos, mano de obra, materiales y capital. La productividad total de los

factores combina múltiples entradas para obtener una entrada compuesta de satisfacción del cliente. la productividad estuvo dirigido a la fuerza de trabajo.

### ***2.2.1 Productividad de los trabajadores intelectuales***

La medición del desempeño es menos complicada y más difícil desde un punto de vista intelectual. Los empleados en la línea de producción se consideran empleados y los asistentes de dirección cuya función principal es la planificación se consideran empleados intelectuales.

Los ingenieros, programadores y gerentes son trabajadores intelectuales porque los artesanos no tienen que usar las habilidades de los artesanos, maquinistas y carniceros. Sin embargo, los títulos de trabajo no son la única diferencia. Los propietarios de gasolineras pueden planificar, priorizar y administrar las operaciones diarias de sus subordinados, pero deben comprender que ellos son responsables de las variaciones de las herramientas.

Por lo tanto, está claro que la eficiencia laboral en modo manual es más fácil de medir que la productividad laboral en modo automático. Una de las dificultades para medir la productividad de los trabajadores del conocimiento es que algunos productos son en realidad actividades que contribuyen a la consecución de beneficios. Los ingenieros contribuyen indirectamente al producto terminado. Otro dilema es que los trabajadores del conocimiento a menudo apoyan a otras industrias. El comportamiento de los administradores de anuncios contribuye al aumento de las ventas, pero es difícil precisar exactamente qué porcentaje de esa contribución es.

### ***2.2.2 Administración de la producción, operaciones manufactura y servicio***

El departamento más importante de cualquier empresa, sea esta pública o no, es la gestión de operaciones y producción. Fue aquí donde los primeros emprendedores adquirieron el carácter de arte basado en principios científicos.

El control de la demanda se utiliza para describir las actividades requeridas para fabricar un producto. Sin embargo, en los últimos años, este alcance generalmente se ha ampliado para incluir actividades como la compra, el almacenamiento y el transporte, desde la adquisición de materias primas hasta la puesta a disposición de los compradores de los productos a través de diversas actividades intermedias. Por lo tanto, el término gestión de operaciones se refiere a la actividad requerida para crear y entregar servicios y productos físicos.

La organización también participa en otras actividades importantes. Además de la producción, estas funciones empresariales suelen desarrollo, marketing, investigación, ingeniería y ventas, contabilidad y finanzas. Las organizaciones de servicios brindan servicios como productos en lugar de fabricar productos físicos. Por ejemplo, para estudiantes con conocimientos, habilidades y actitudes limitados, orientación del maestro, análisis de casos en el aula, participación en prácticas y otras actividades que conducen a estudiantes alfabetizados documentados por diplomas. Otros ejemplos de proveedores de servicios incluyen hospitales, médicos, consultores, aerolíneas, restaurantes, músicos y varios minoristas.

### ***2.2.3 Instrumento y técnicas para mejorar la productividad***

Hay muchas herramientas y métodos para mejorar su organización, fabricación y servicios, estos incluyen la planificación y gestión de inventarios, la gestión de inventarios justo a tiempo, la subcontratación de actividades a proveedores externos, la subcontratación, la investigación

operativa, la ingeniería de valor, la simplificación laboral, los círculos de calidad, el control de calidad integral, la gestión ajustada, el diseño asistido por computadora, la fabricación y la fábrica. protocolos de outsourcing que incluyen asistencia informática.

Los métodos de simplificación del trabajo es un proceso destinado a involucrar a los empleados en la practicidad de su trabajo, con este fin, se lleva a cabo una capacitación para enseñar los principios y conceptos de la tecnología, como la investigación el movimiento, tiempo, el análisis del flujo de trabajo y el diseño físico del lugar de trabajo.

#### ***2.2.4 Eficacia organizacional en la productividad***

Chiavenato (2005), menciona a la eficiencia organizacional es importante, algunos hablan del desempeño de la empresa en términos de ganancias, ventas, ingresos o términos similares. Otros proponen criterios financieros como precio unitario, razón de utilidad a ventas, valor máximo de inventario, equipo, razón de capital a ventas y capital a utilidad.

La mayoría de las empresas obtienen energía de dos maneras, las personas y los materiales como fuente de energía. A efectos de facturación, las organizaciones distinguen los planes de consumo de energía de las personas en función de sus respectivas fuentes de energía, usos y proximidad a la transición subyacente en la que están involucrados. En general, el trabajo directo es la energía que actúa sobre la sustancia que ingresa a la actividad empresarial, y el trabajo indirecto es la energía que actúa sobre la sustancia que no es propiedad de otros miembros o entidades de la empresa.

Las mediciones de la empresa no se basan en la energía que puedan representarse mediante mediciones de energía, en su lugar se utilizan metros, toneladas, litros, etc., dependiendo del producto y material.

La contramedida es el dinero, pero no admite entrada/salida de energía, estos mismos economistas reconocen la inadecuación de gastar dinero como medida de la inversión energética y el rendimiento intelectual. Para que una empresa funcione, debe cumplir con estos tres requisitos básicos, como sistema abierto, la amplitud del servicio contrastado con la complejidad de los requisitos del negocio y la eficiencia del éxito empresarial que son temas muy complejos con muchas relaciones que se establecen con factores relacionados con el negocio.

### ***2.2.5 Medición de la satisfacción laboral en la productividad***

Robbins (2004) evidencia que la actitud general de un empleado hacia el trabajo se basa en la satisfacción laboral, esto se debe a que el trabajo de una persona es más que una actividad obvia de esperar clientes, escribir código de programación, conducir un camión o barajar documentos. También se deben interactuar con colegas y jefes, cumplir con las reglas y prácticas organizacionales, cumplir con los estándares de desempeño y brindar condiciones de trabajo ideales. Esto significa que evaluar cuán satisfecho o insatisfecho está un empleado es una determinante de varios elementos.

Se han completado varios aspectos del trabajo, la evaluación personal más común le pide que responda preguntas sobre qué tan satisfecho está con su trabajo y agregado en una escala estandarizada para evaluar la satisfacción laboral general. Los factores incluyen la supervisión, la naturaleza del trabajo, las oportunidades de promoción, el salario actual, las relaciones con los colegas, etc., estos factores se evalúan en una escala estandarizada y se reúnen para evaluar la satisfacción laboral general.



El interés de los gerentes en la satisfacción se centra en el impacto en el desempeño de los colaboradores, hay muchos estudios destinados a investigar los efectos de el ausentismo, felicidad en la productividad y la rotación en el puesto laboral.

Mirando a la organización más allá del nivel individual, tenga en cuenta que la relación original entre la satisfacción y el desempeño ha sido respaldada recientemente, la recopilación de datos de satisfacción y productividad en toda la empresa muestra que las empresas con una alta satisfacción de los empleados son más eficientes que las empresas con una baja satisfacción de los empleados. La razón por la que no ha recibido suficiente apoyo para la hipótesis de que la felicidad es la causa de la productividad es que la investigación se centra en las personas y no en las empresas, y las mediciones de la productividad se basan en el individuo; el impacto y la complejidad de los procesos que tienen lugar en el lugar de trabajo.

Existe una relación negativa que se mantiene entre generar satisfacción y el notable ausentismo, con una correlación moderada, siendo menos de 0,40. Se entiende que los empleados insatisfechos tienen más probabilidades de ausentarse, pero otros factores afectan la relación y reducen este factor. Una empresa muy generosa alimenta a todos los empleados, incluso en las fiestas más felices en tiempos difíciles con una amplia gama de intereses. El jefe puede encontrar un trabajo satisfactorio y, en cualquier caso, será bien remunerado por los días trabajados incluso los días del fin de semana.

La satisfacción también se relaciona negativamente con las ventas, es una similitud más fuerte de lo que se ve en el ausentismo, sin embargo, factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de otras oportunidades de empleo y los años de servicio dentro de la organización también son limitaciones importantes para decidir si renunciar a su trabajo actual o no.

La evidencia muestra que el moderador clave de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño de los empleados, la satisfacción no es tan importante para predecir las ventas de los mejores. Por otro lado, las organizaciones están haciendo grandes esfuerzos para mantener a estas personas, les dan más oportunidades de admiración, reconocimiento, promoción y progreso. Para las personas con bajo rendimiento, sucede casi lo contrario, la organización hace pocos esfuerzos por mantenerla e incluso genera presiones sutiles para que renuncie.

Se espera que la satisfacción sea más importante para persuadir a la gente a permanecer en los grados inferiores que en los grados superiores, independientemente de su satisfacción o que hayan recibido recompensas que no dieron efecto, elogios y otras recompensas.

Las empresas con mantenimiento, servicio y rotación de clientes tienen diferentes formas de administrar a sus empleados, son empleados felices, educados, sensibles y los clientes lo notan. Es probable que los clientes estén familiarizados con las instalaciones familiares y los servicios experimentados, pero el personal puede no estar muy contento. Estas características respaldan la lealtad y satisfacción del cliente, la relación parece ser inconsistente pero los empleados que interactúan con frecuencia con los clientes dicen que la mala educación o las demandas poco razonables pueden afectar negativamente la satisfacción laboral.

Los empleados se quejan de diferentes maneras, por ejemplo, se quejan en lugar de renunciar, roban activos de una organización, se rebelan y eluden algunas de sus responsabilidades.

Tengamos en cuenta algunas dimensiones:

- Vocear. - relación amena que facilita las condiciones, permitiendo analizar los diversos inconvenientes con los altos ejecutivos, plantando mejoras y actividad sindical.
- Salida. - dirigido a dejar la organización, como ir a otra empresa o renunciar.

- Negligencia. - ausentismo, dejar que las condiciones empeoren, retardos crónicos, tasa elevada de errores y poco empeño.
- Lealtad. - estar pasivamente y con el afán de que mejoren las condiciones, por ejemplo, confiar en la organización y salvaguardar la organización ante problemas ajenos que podrían afectar la administración.

Los comportamientos incluyen variables como la productividad, el rendimiento, rotación y ausentismo, pero en este tipo, las reacciones de los empleados se extienden para incluir lealtad y ausentismo en el comportamiento constructivo que permite a las personas soportar situaciones desagradables y revivir condiciones satisfactorias. Ayuda a comprender los encuentros ocasionales entre los miembros del sindicato, como la baja satisfacción laboral, la baja rotación, los miembros expresan su descontento a través de mecanismos de reclamos y negociaciones formales de contratos.

Evans y Lindsay (2008), afirma el comportamiento de abandono que incluyen variables de productividad, desempeño, rotación y ausentismo, pero en este tipo deja entrever las reacciones de los empleados que se extienden para incluir lealtad, gritos, comportamiento constructivo que permite a las personas soportar, revivir condiciones satisfactorias y situaciones desagradables. Ayuda a comprender los encuentros ocasionales entre los miembros del sindicato, como la baja satisfacción laboral y la baja rotación, los miembros expresan su descontento a través de mecanismos de descontento y negociaciones formales de contratos.

Las métricas del capital humano permiten a las organizaciones predecir la satisfacción del cliente, identificar los problemas que tienen el mayor impacto en el rendimiento y asignar los recursos de manera adecuada. Ambos indicadores de proceso brindan información e indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de la gestión de recursos. Los resultados se miden por la

duración del costo por contrato o por entrevista de trabajo, la rotación de empleados y una medida suave de la eficacia del equipo, la gestión, la satisfacción de los empleados, el compromiso y el empoderamiento de los empleados. Los factores típicos de éxito son el número de propuestas del personal, la participación en programas educativos y el número de personas involucradas en el equipo del proyecto.

La eficiencia se puede evaluar mediante el seguimiento del tiempo de finalización para ver si el equipo ha mejorado o si un proyecto de mejora de procesos ha identificado mejoras más rápidas e inteligentes. Los gerentes y coordinadores de programas también deben buscar otros indicadores de éxito, tales como: mejoras en la selección y planificación del equipo, y frecuencia con el uso de herramientas de mejora de la calidad por parte del personal, comprensión de los enfoques de resolución de problemas y compromiso con la alta dirección.

Estas acciones pueden analizar su impacto en los resultados comerciales, reducir los costos, aumentar la productividad, reducir las tasas de error, reducir los plazos de entrega o mejorar la satisfacción del cliente.

### ***2.2.6 Incentivos, motivación, comportamiento y productividad***

Morales y Velandía (2000), mencionan que recopilar información sobre el tipo de compensación que buscan los empleados por su trabajo y la probabilidad de que lo reciban por su esfuerzo, como primer paso para establecer un sistema de incentivos es el principio subyacente del sistema de incentivos salariales, es la importancia de que los empleados se obsesionen con el dinero a cambio de un mayor esfuerzo.

Esto no quiere decir que sea el único mecanismo motivador sea el económico, de acuerdo al establecimiento de objetivos especialmente si ayuda a establecer dichos objetivos pueden haber

otros tipos de reconocimientos públicos. El trabajo aumenta la productividad o si ocurren espontáneamente dentro del mismo grupo de trabajo, hay una sensación esencial de satisfacción. En otras palabras, los trabajadores tratan de realizarse en su trabajo, la forma en que se diseña el puesto también afecta el valor percibido, las diversas tareas y la autonomía.

Todo lo que concierne a los incentivos debe demostrar la relación entre el comportamiento de un individuo, sus esfuerzos y el resultado deseado direccionado al buen desempeño. Debe existir la siguiente relación entre recompensa y desempeño, hay contingencia entre acción y recompensa, la primera dificultad puede ocurrir si hay un impacto que afecta sus incentivos, independientemente del trabajador. En segundo lugar, los objetivos a menudo no son tan simples como le gustaría ya que se espera que sean perfectos. Como resultado, los parámetros son situaciones cambiantes complejas abarcando la planificación, gestión de inventario y gestión de materiales.

Necesitamos desarrollar mecanismos que protejan a los trabajadores de situaciones incontrolables y les impidan alcanzar sus objetivos, para evitar esta primera dificultad, también pueden participar en la formación de estándares de desempeño. La satisfacción salarial se refiere a los sentimientos que las personas sienten acerca de los salarios en los tres grupos de referencia, los salarios de otras empresas, los salarios de la misma empresa y los salarios en comparación con el desempeño.

El incentivo es el factor más motivador y efectivo que nos permite apoyar directamente la misión, visión, estrategia y metas de la organización. Deben ser totalmente compatibles con la cultura corporativa e integrarse con otros procesos de gestión del talento, como evaluaciones de desempeño y capacitación.

### ***2.2.7 Incentivos y remuneración por productividad***

Hace referencia a un componente de sistema de nómina que recompensa a los empleados de acuerdo con parámetros específicos, relacionados con el desempeño que se entienden de manera directa, indirecta, cualitativa y cuantitativa. En segundo lugar, existen bonos asociados al logro de los resultados deseados o pagos adicionales para lograr mejores resultados, lo que es de gran beneficio tanto para la empresa como para sus empleados. Al aplicar incentivos basados en la complejidad del puesto es importante contar con una estructura salarial base adecuada.

La compensación por beneficios incluye el cambio de tareas básicas en forma regular, dependiendo del nivel de desempeño alcanzado en el período anterior. Es una idea diferente del incentivo en sí, y si está evaluando el desempeño de un empleado para cambiar su trabajo básico, una vez que lo aumenta, es poco probable que baje debido a los malos resultados.

Otro inconveniente que no es específico en la mejora del desempeño, sino principalmente relacionado con la mejora del desempeño es la forma en que se evalúa a los empleados. A menudo, estos son criterios generales de desempeño que son difíciles de cuantificar, como la puntualidad, un vago reflejo de la calidad y cantidad del trabajo, y lo mejor de todo, la cooperación, la lealtad, la cortesía, la inteligencia y el juicio. La previsibilidad y la adaptabilidad son, por supuesto subjetivos frente a la calificación del evaluador.

La mejora del desempeño representa la provisión de herramientas de evaluación adecuadas, teniendo en cuenta los aspectos de desempeño de la asignación de personal, facilitando el diálogo y la retroalimentación entre superiores y subordinados planificando el desempeño de los empleados. Dentro del grupo de objetivos clave se encuentran la distribución de recompensas, la evaluación del desempeño, la planificación; donde las mejoras, los incentivos y el desempeño son algunos de los beneficios más importantes relacionados con el desempeño.

Este es el objetivo del proceso de evaluación, además, para muchos colaboradores la evaluación es importante como las finanzas. Por tanto, viene siendo un tema muy delicado que requiere una gestión muy cuidadosa, precisa, ordenada y transparente. El no hacerlo generará conflicto y dificultará la gestión del personal, toda organización es responsable de este proceso, que no sólo debe quedar en manos del responsable directo, sino que debe contar con técnicas, procedimientos claros y completos.

El objetivo es una distribución justa de los ingresos potenciales, eliminando en lo posible la tentativa de competencia sobre la base de procedimientos correctos y transparentes, mejorando la productividad de los empleados. La satisfacción de los empleados depende de cómo se sienten acerca de las recompensas que reciben y la medida en que les permite satisfacer sus necesidades.

Esto requiere que la empresa conozca la opinión del trabajador sobre la compensación recibida y su nivel de satisfacción, esta información se puede utilizar como un elemento adicional de análisis para determinar el sistema de pago. El simple hecho de que los empleados puedan comunicar sus expectativas y necesidades a la empresa puede hacer que les vaya bien aunque no queden satisfechas.

### ***2.2.8 Excelencia en la productividad***

Evans y Lindsay (2008), mencionan que una organización abarca procesos de fabricación, clientes y servicios diferentes. Los conceptos básicos de los planes estratégicos futuros, los roles de liderazgo en la gestión de un negocio permiten notar una gran cantidad de actividades comerciales. Para tomar decisiones, necesitamos trabajar en conjunto acuerdos de diversos estándares, trabajar como un sistema que va mejorando constantemente a medida que cambian las condiciones y las direcciones. La calidad se ha convertido en un concepto de desempeño

sobresaliente que coordina e integra las actividades comerciales, brinda a los clientes-accionistas un valor cada vez mayor, contribuye a la eficacia general y la sostenibilidad organizacional.

### ***2.2.9 Criterios para la excelencia en la productividad***

Conjunto de estándares rigurosos llamados Criterios para la Excelencia, diseñados para mejorar la competitividad de una organización y entregar los siguientes resultados a través de un enfoque centrado en la gestión del desempeño de la organización. Continuaremos mejorando nuestra entrega de valor al cliente y conduciremos a un mayor éxito en el mercado. Mejore el rendimiento y la funcionalidad general de su empresa. Los criterios son un conjunto de categorías, elementos y áreas a considerar.

- Planificación estratégica. - explora a la empresa, remarcando sus objetivos y plan de acción. Muestra cómo implementar, realizar cambios a cada una de las metas y planes trazados, permitiendo medir el progreso según se vaya dando los casos.
- Liderazgo. - explora cómo los gerentes dirigen y mantienen una organización. También considera el gobierno de la organización, cómo cumple con sus responsabilidades legales, éticas y sociales.
- Enfoque hacia el cliente y el mercado. – observa y determina el medio en que una compañía establece los requisitos, expectativas y preferencias de cada uno de los clientes de acuerdo al tipo de mercado.
- Enfoque hacia los recursos humanos. - es así como un sistema organizacional que aprende, trabaja y motiva a los empleados puede desarrollarlos maximizando su potencial en línea con las metas clave y los planes de acción de la organización. También se analizan los esfuerzos organizacionales para crear, mantener un ambiente de trabajo que apoye a los empleados, un ambiente propicio para el crecimiento personal, la excelencia y el crecimiento organizacional.



- Administración de la medición, análisis y conocimiento. - su organización recopila, selecciona, analiza, mejora, administra sus recursos de datos, conocimientos e información y cómo su organización revisa el desempeño.
- Administración de procesos. - identifica los aspectos principales de la gestión de los procesos de su organización, incluidos los servicios, productos y procesos comerciales clave que crean valor para la organización-clientes y los procesos de soporte clave que afectan a todas las áreas comerciales.
- Resultados del negocio. - examina el desempeño y la mejora de la organización, los resultados de productos y servicios, los resultados humanos, el desempeño económico, el desempeño operacional, el liderazgo, la satisfacción cada uno de los clientes a alcanzar y la responsabilidad con las diversas áreas comerciales.

### ***2.2.10 Liderazgo en la productividad***

Capacidad de influir activamente en los sistemas bajo su propia autoridad y las personas para tener un gran impacto obteniendo grandes resultados. Los líderes tratan de usar la retórica para crear entusiasmo por la calidad y motivar a los empleados, pero las acciones suelen ser más elocuentes que las palabras. Establecen parámetros de calidad eficaces y los relacionan con la estrategia de su empresa. La estrategia viene siendo un conductor en la toma de decisiones que permite desarrollar y plantear metas que cumplan con los objetivos y requerimientos de las partes interesadas.

El liderazgo ofrece y proporciona información sobre interacciones de estilo de liderazgo, habilidades clave y se enseña en una variedad de seminarios de liderazgo. El mensaje clave es que la efectividad del comportamiento del liderazgo relacional orientado a la tarea depende de la

madurez de los seguidores del líder. El factor que influye en la elección del estilo de liderazgo es la madurez relacionada con las funciones de sus subordinados

La responsabilidad de los colaboradores se plantea en términos de habilidades y destrezas que permiten asumir fielmente cada uno de los comportamientos relacionados con la tarea que desempeñan. Clasifica los comportamientos de liderazgo en dos clases principales como los orientados a la relación comportamientos y los orientados a la tarea. Según el liderazgo situacional, varía de persona a persona y depende de la motivación de sus subordinados. Los subordinados se caracterizan por su habilidad y capacidad para realizar los trabajos, así como por su compromiso, confianza y motivación para realizarlo. El modelo define cuatro niveles de madurez de la motivación de los seguidores.

- Incapaz pero dispuesto.
- Incapaz, pero nunca predispuesto.
- Capaz y dispuesto.
- Capaz pero nunca dispuesto.

Según Evans y Lindsay (2008), refiere cuatro estilos de liderazgo:

- Entrenar. - los líderes generan la ruta principal mediante la estrategia, pero desarrollan herramientas a través de los subordinados que les permita encargarse de los diversos aspectos. Es posible que los líderes deban brindar instrucciones basados en el apoyo a los seguidores de forma individual, que están motivados para hacer un buen trabajo producto de su experiencia pero que carecen de habilidades específicas.
- Dirigir. - los administradores definen características, tareas y supervisan de cerca su trabajo. La comunicación suele ser de arriba hacia abajo. Soy reacio, no tengo la capacidad.

- Delegar. - los subordinados pueden trabajar con poco apoyo y supervisión. Cuando se delega un trabajo, el líder ejerce moderación a menos que sus subordinados pidan ayuda. Los seguidores pueden trabajar en un proyecto con poco apoyo y supervisión y están dispuestos a trabajar en él. Competente y dispuesto.
- Apoyar. - dan instrucciones y asignan tareas, pero los subordinados tienen control total sobre su capacidad para realizar sus funciones. Estos individuos no necesitan mucha orientación y supervisión, pueden necesitar orientación para generar confianza en sí mismos y motivación, especialmente si la tarea es nueva. Puedo, pero no quiero.

### ***2.2.11 Indicadores de productividad en recursos humanos***

Evans y Lindsay (2008), afirman que el poder lograr los objetivos de desempeño y calidad es importante, pero las organizaciones no miden el desempeño del talento. Los indicadores de desarrollo de recursos humanos pueden estar relacionados con la capacitación, el bienestar, el desarrollo de los empleados, la satisfacción, el desempeño y la eficacia de los sistemas de trabajo. Otros indicadores son el nivel de formación, la mejora de la eficiencia del trabajo y la eficacia de la formación.

Los indicadores relacionados con los objetivos de la organización, innovadores e indicadores únicos para realizar la mejora operativa y un seguimiento del desarrollo comercial incluidos los relacionados con la producción, diseño, el desempeño del proceso de soporte y entrega.

### ***2.2.12 Evaluación del desempeño y productividad***

Todas las organizaciones tienen algún recurso para evaluar el desempeño de los empleados, la evaluación del desempeño es evidenciar el desempeño real de los empleados frente a esos estándares, procesos de establecer indicadores de empleo, informar a los empleados y motivarlos para que superen el desempeño deficiente o mantengan buenos niveles. La gestión del desempeño establece objetivos estratégicos de la empresa, objetivos consistentes en relación con las interacciones diarias o semanales, mejora continuamente las habilidades y el rendimiento de los empleados, siendo necesario para que los empleados hagan el trabajo y garanticen que reciba capacitación.

Comparar los diversos eventos, siendo estos los de partida y cierre de año con un lineamiento en el desempeño de cada colaborador durante el año.

### ***2.2.13 Motivación en la productividad***

Robbins (2004), menciona que la gente malinterpreta la motivación, lo que se sabe acerca de la motivación es el resultado de la interacción entre los empleados y la situación. En realidad, los gerentes sin experiencia llaman vagos a los empleados desmotivados, este modificador asume que el individuo siempre es perezoso o siempre está desmotivado, pero nuestro conocimiento del problema demuestra que es cierto. La motivación hace referencia al proceso involucrado en la dirección, fuerza y sostenibilidad de los esfuerzos de una persona para alcanzar sus metas. Los tres elementos básicos de nuestra definición son la direccionalidad, fuerza y la sostenibilidad.

Una alta fortaleza no puede conducir a buenos resultados de desempeño a menos que los esfuerzos estén dirigidos a beneficiar a la organización. La fuerza es cuánto intenta una persona, es un elemento que viene a la mente cuando se trata de motivación. Se debe considerar su

intensidad por la calidad de su esfuerzo, es así que el esfuerzo debe ir acorde y en consonancia con los objetivos. La motivación tiene un aspecto permanente, esta es una medida de cuánto tiempo una persona sostiene sus esfuerzos. Las personas motivadas se apegan a la tarea el tiempo suficiente para alcanzar sus objetivos.

No es exagerado decir que la teoría motivacional más conocida es la teoría de la jerarquía de los deseos de Abraham Maslow, sugiere que todos los seres humanos tienen las siguientes cinco secuencias de deseos:

- De seguridad. - Protección de daños físicos y emocionales.
- Fisiológicas. - hambre, sed, necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- De estima. - factores internos, como el respeto por uno mismo, realizaciones y autonomía, así como los factores externos de estima como posición, atención y reconocimiento.
- Sociales. - afecto, sensación de formar parte de un grupo, amistad y aceptación.
- Autorrealización. - el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser, desarrollando el potencial propio, crecimiento y autorrealización.

La teoría de motivación afirma que la necesidad no se satisface por completo, pero cuando se satisface por completo, se pierde la motivación. Por lo tanto, según Maslow, para motivar a las personas, es necesario que comprendan dónde se encuentran en la jerarquía y se centren en satisfacer las necesidades del nivel superior al que se encuentran. Maslow dividió los cinco deseos en inferiores y superiores, las necesidades de seguridad y fisiología como necesidades inferiores y sociales de respeto y autorrealización como necesidades superiores.

La diferencia entre uno y otro es que las necesidades superiores se satisfacen dentro de una persona, aunque la satisfacción de las necesidades inferiores es principalmente de origen externo. Necesidades fisiológicas y todo lo que comprenda satisfacer.

### ***2.2.14 Problemas de productividad***

Productividad significa medición, es un paso importante en el proceso de control. Existe un amplio consenso sobre la necesidad de aumentar la productividad, pero no hay mucho consenso sobre la causa del problema y cómo solucionarlo. La responsabilidad depende de varios factores, se le puede atribuir a una alta demanda de contrataciones oportunas de trabajadores, que en muchos casos no califican en cuanto a la fuerza laboral.

El dilema de la productividad es que las personas menos ambiciosas dejen el trabajo a medio hacer, pero en la búsqueda de reducir esfuerzos por su labor entorpezcan el trabajo de los demás. Otros observadores se han centrado en la estructura familiar, el colapso de las políticas, las capacidades y desempeño de los trabajadores y su determinación. Por ende, la gestión como causa del problema está recibiendo cada vez más atención.

## Conclusiones

1. En este estudio se estableció que la productividad laboral es directamente proporcional y concordante con la planificación estratégica que se establece en la empresa. Estas medidas preventivas sirven para anticipar acciones que se aplicarán al personal administrativo y a los empleados, con el único objetivo de brindar herramientas que ayuden en la administración del proceso, lograr el crecimiento y la producción.
2. Las investigaciones actuales y los medios que se utilizan comúnmente parten de entes referenciales, como la recopilación de datos de fuentes confiables, el análisis documental y los resultados obtenidos en casos vinculados al sector y las propuestas que pueden surgir para la mejora de nuestra realidad.
3. En la empresa se toman muy en cuenta la planificación previa que debe haber y la comunicación pues es el eje principal del éxito de la empresa, acompañado de la calidad de servicio. El personal de operaciones y administración es productivo en las diferentes áreas de trabajo, busca motivar a los empleados y de ser el caso se debe tener un plan estratégico para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales.
4. Es importante instruir progresivamente a los trabajadores en los objetivos trazados por la empresa y dar a conocer los planes estratégicos para que todos los trabajadores remen hacia la misma dirección. Muchas veces los trabajadores pueden desconocer sus metas u objetivos, pero pueden ser muy productivos.

## **Aportes**

Con la motivación de concentrar nuevas tendencias en el rubro de la planificación estratégica, pretendemos influir en la elaboración de una guía orientada a la consecución de resultados tangibles para toda institución, organización y/o empresa que permita mejorar la productividad en las labores de los trabajadores y hacerla más eficiente en un mundo competitivo. Se aportó al sector empresarial alternativas de solución basada en resultados.

Para la empresa es vital contar con una planificación estratégica que visiona en conjunto con los objetivos, las metas a alcanzar dentro de la organización y la importancia de cada rol protagónico de los trabajadores, asumiendo una función. Este estudio busca fortalecer los puntos débiles de la empresa para mejorar los resultados, brindando material propicio y adaptable (guías, métodos e instrumentos) con el único fin de promover su implementación.



## **Recomendaciones**

1. Se recomienda al área administrativa que lidera la empresa realizar capacitaciones constantes sobre planificación estratégica basa en resultados, con el único fin de desarrollar un análisis de cómo se viene trabajando y reconocer la importancia de la labor destaca en cada función.
2. Se recomienda también identificar en la empresa las necesidades internas y externas que podrán ser el camino para la implementación de una guía motivacional y de conducción ideal de la empresa.
3. Se recomienda fortalecer la planificación estratégica que brinde en el trabajador el soporte necesario de medidas orientadas a la resolución de conflictos con el fin de incrementar la productividad y la labor.
4. Es consecuente decir que se recomienda también que producto de las constantes preparaciones al personal sobre la planificación estratégica y la visión que tiene la empresa de crecimiento y expansión se refleje en la calidad del servicio.
5. Se recomienda ser atenuante en la capacitación de los trabajadores, pues teniendo personal capacitado se obtendrá mejores estadísticas en las diversas áreas.

## Referencias

- Achaerando, L (2001). *Iniciación a la práctica de la investigación*. Universidad Rafael Landívar.
- Andrade, G. (2016). *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018*. <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>
- Aguirre, H. (2014). *Planeación estratégica y productividad laboral*. Universidad Rafael Landívar.
- Aldana, O. (2009). *Jóvenes y productividad las nuevas formas del trabajo y el problema del desarrollo humano*. Colombia: Revista Latinoamericana.
- Amigo, Periódico. (2004). *Debemos enfocarnos en la productividad*. Colombia.
- Baidal, K. y Alarcón, G. (2017), *Implementación de una Planificación Estratégica en la empresa Indumaster S.A.* <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23956/1/Tesis%20Indumaster%20150917%20%281%29.pdf>
- Barría, R. (2018). *Planeación estratégica en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- Báten, A. (2012). *Planeación estratégica como una herramienta para mejorar el servicio al cliente en los hoteles cuatro estrellas de la cabecera departamental de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- Benjamin, E. y Ficowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Chase, R., Aquiliano, N. y Jacobs, R. (2001). *Administración de producción y operaciones*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chilon, B. (2018). *Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud - San Martín – 2018*.
- Chilon, B. (2018). *Productividad Laboral y Gestión en Recursos Humanos*.
- Cubas, L. y Quispe, S. (2018) *Importancia del Clima Laboral en la Productividad de una empresa embotelladora del Pacífico S.A.*
- Delgado, J. (2012). *Productividad laboral objeto de estudio y gestión en recursos humanos*.  
<http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=132&t=productividad-laboral-objeto-de-estudio-y-gestion-en-recursos-humanos>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Dueñas, J. (2017). *Estudio del impacto de la Planificación Estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las Mypes*.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Fred, R. (2012). *Planeación estratégica*. <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- Gómez, E. (2020). *Planeación Estratégica que permitirá mejorar el servicio al cliente en los hoteles tres estrellas de la cabecera*.
- Gómez, E. (2020). *Planeación Táctica y Estratégica*.
- Guerra, A. y Contreras, S. (2018). *Planificación Estratégica y Crédito de Joyas de oro en Edpyme Inversiones La Cruz, Agencia América Norte, Trujillo, 2018*.

- Hellriegel, J. (2003). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Tomson Learning.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2003). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Maximiano, A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson.
- Morales, J. y Velandia, N. (2000). *Salarios estrategias y sistemas salarial o de compensaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Moro, O. (2008). *¿Qué es Productividad?* España.
- Nérici, I. (2005). *Hacia una didáctica general dinámica*. Madrid, España: Kappeluz.
- Oliva, A. (2000). *Guía estadística para la elaboración de tesis, facultad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar.
- Pañeda, J. (2004). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Quijivix, A. (2010). *Importancia del clima laboral en la productividad de la empresa*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar Quetzaltenango.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2007). *Administración un empresario competitivo*. México: Pearson.
- Romero, P. (2017). *Jóvenes y productividad*.
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*.
- Sierra, S. (2009). *Planeación táctica, operativa y estratégica*. Colombia: Revista Bondad.
- Torobeo, L. (2019). *Planificación estratégica en la empresa panificadora las delicias de Santa Rosa E.I.R.L – Lima, 2018*.
- Torres, M. (2017). *La productividad y la calidad del empleo*.

Vásquez (2017). *Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento ESSALUD – 2016.*

Weller, J. (2011). *Fortalecer la productividad y la calidad del empleo.*

**Apéndice 1: Policlínico.**

## Apéndice 2: Guía para la planificación estratégica.

### PROPUESTA

#### Guía para realizar la planificación estratégica

##### **Introducción.**

La presente propuesta tiene como finalidad dar a conocer la importancia de la planificación estratégica y brindarles a los trabajadores de la empresa, recursos necesarios que permiten ejercer su labor con naturalidad. Esta propuesta incluye como realizar paso a paso la misión, visión, F.O.D.A., y objetivos, los cuáles son de gran beneficio y apoyan a la empresa hacia una mejor productividad haciéndola más rentable dentro del mercado. La planificación estratégica es una herramienta vital y de mucha importancia en la que se describen una misión, visión, política, objetivos y estrategias a implementar con el propósito de mejorar y dirigir a los colaboradores hacia una buena productividad.

##### **Justificación.**

La planificación estratégica es una herramienta de gran importancia, la cual beneficia y orienta las decisiones que deben tomar llevando una secuencia lógica. Esta misma evalúa y prevé las posibles amenazas y debilidades de la empresa.

Es necesario mencionar que muchas empresas no cuentan con una planificación estratégica y trabajan sin objetivos organizacionales, lo cual puede ocasionar que los colaboradores solo trabajen por el día a día sin alcanzar las mejoras que la empresa desea lograr. La planificación crea estrategias aptas y funcionales para competir con el mercado empresarial y obtener ventajas que la hagan más eficiente y competitiva. Por lo anterior expuesto, se recomienda que la planificación deba ser presentada a los colaboradores para que puedan conocerla y puedan orientar su trabajo al alcance de las metas en su puesto de trabajo, por lo cual se les capacita y desarrolla habilidades para realizar su trabajo con la mayor eficiencia.

##### **Objetivo General.**

- Brindarles una guía a los gerentes sobre cómo realizar una planificación estratégica y explicar la importancia de la misma, dándola a conocer a todos los colaboradores para su aplicación.

- Es importante pensar en el futuro. Todos. No importa la situación, la edad, deben hacerlo.
- Soñar, pensar y tener una actitud positiva frente al futuro, ayuda a realizar cambios.
- La visión de futuro debe ser compartida por el equipo. Todos deben apoyarla.
- Para que sea exitosa, la visión debe ser amplia y detallada, para que todos sepan qué, cómo, cuándo y por qué. Asimismo para que conozcan como su esfuerzo encaja en realización.
- Debe ser positiva y alentadora de tal forma que inspire a las personas y justifique el esfuerzo.
- Los valores no son parte de la visión. Los valores dan directrices que ayudarán a tomar decisiones encaminadas al logro de la visión.

¿Cómo hacerlo?

Pasos	Tips / Sugerencias
1. Convocar a los participantes con una carta. Por lo menos con dos semana de anticipación.	La carta debe contener elementos que entusiasmen y generan expectativas.
2. Seleccionar un ambiente cómodo, agradable, libre de interrupciones. Un lugar que ayude a generar ideas nuevas.	Se sugiere aplicar la regla de los 100 kilómetros.
3. Antes de iniciar la reunión se debe presentar la agenda.	Una agenda incluye: Fecha, lugar, participantes. Objetivo de la reunión, acciones, responsables y tiempo.
4. Hacer una introducción al tema utilizando el video: El poder de una visión de Joel Barker.	Duración: 30 minutos.

Es importante considerar:

- La visión debe ser elaborada por los dueños del negocio, los accionistas. Ellos deben dar la directriz de los que esperan en el futuro. La visión debe ser formulada por los líderes.



<p>5. Realizar comentarios sobre el video y como se aplica a su vida particular o bien ejemplos de personas cercanas o reconocidas por su éxito al tener una visión clara del futuro.</p>	<p>Se sugiere presentar ejemplos de personas y empresas reconocidas a nivel internacional y nacional.</p>
<p>6. Justificar por qué es importante que las empresas tengan una idea clara de su futuro.</p>	<p>Enfatizar las ideas principales del video y del contenido.</p>
<p>7. Realizar una dinámica de lluvia de ideas, contestando a la pregunta ¿Cómo nos imaginamos la empresa u organización en el futuro?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartir block media carta y marcadores a los participantes.</li> <li>• Cada participante escribe sus ideas.</li> <li>• Colocar todas las ideas escritas en</li> </ul>	<p>Para realizar la dinámica de lluvia de ideas, es importante considerar algunas reglas.</p> <p>Aproximadamente de 3 a 5 oraciones generadoras.</p>
<p>los papeles, en un pizarrón grande, portafolio o pared.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deja un tiempo para observar y pensar.</li> <li>• Con la participación del equipo se agrupan las ideas similares.</li> <li>• Los participantes sugieren oraciones generadoras utilizando las palabras agrupadas. Se escriben en un papelógrafo.</li> <li>• Con ayuda de todos, enlazar las oraciones generadas. Se debe lograr la integración de todas las ideas en un solo enunciado.</li> <li>• Hacer un primer intento de redacción de la visión.</li> <li>• Revisar si el enunciado de la visión, cumple con las características.</li> <li>• Hacer las modificaciones que sean necesarias, hasta que los participantes se sientan identificados con ella.</li> </ul>	<p>imaginable, deseables, factible, centrada, flexible, comunicable.</p> <p>Es importante lograr el consenso.</p>
<p>8. Evaluar la visión, contra una lista de verificación.</p>	<p>Lista de verificación.</p>
<p>9. Si la visión, cumple con el 100% de las características efectivas, se aprueba. Si no cumple con alguna regrese al punto 7.</p>	

#### Regla de los 100 km.

Una vez que una reunión comienza, se espera que cada persona preste toda su atención. Nadie debe salir de la reunión, a menos que sea tan importante, que la interrupción hubiese ocurrido aun si la reunión fuese a 100 km del trabajo. La regla de los 100 km, debe recordarse continuamente a aquellos que siguen tomando mensajes telefónicos o interrumpiendo el trabajo del equipo por otras razones.

#### Reglas para aplicar la técnica Lluvia de ideas.

- Estimular a cada persona a dar rienda suelta a la imaginación, sin guardarse ninguna idea, aunque parezca tonta en ese momento; mientras más ideas mejor.
- No se discute durante la lluvia de ideas. La discusión viene después.
- No criticar. A nadie le es permitido criticar o refutar las ideas de otro, ni quiera con gestos.
- Dejar que la gente viaje gratis: desarrollen ideas en las ideas generadas por otros en el grupo.
- Tomar en cuenta todas las ideas.

#### Lista de verificación.

	Características	Cumple	No cumple
1.	¿Es imaginable?		
2.	¿Es deseable?		
3.	¿Es factible, es realista?		
4.	¿Es clara?		
5.	¿Es flexible?		
6.	¿Es comunicable?		

**Misión.**

¿Qué es la misión?

Es la declaración que distingue a la organización de otras similares, en términos generales es la razón de ser de la organización, cada empresa escoge su misión específica, que puede describirse en términos del producto y mercado, del servicio y de la clientela a quien se sirve.

¿Qué debe incluir?

- Clientes o usuarios.
- Productos o servicios.
- Capacidad conciliadora.
- Mercado.
- Tecnología.
- Valores.
- Supervivencia.
- Concepto de sí.
- Calidad inspiradora.

Es importante considerar.

- La misión debe contestar a las preguntas ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes somos y qué hacemos?
- En la elaboración de la misión debe participar la junta directiva y la alta gerencia.
- La misión debe estar consonancia con la visión.
- Expresa lo que quiere ser y a quién quiere servir.
- La misión de una empresa debe tener relación directa con los productos y servicios que ofrece, y a la vez una interacción con el grupo social en el cual se desenvuelve.

## ¿Cómo hacerlo?

Pasos	Tips / Sugerencias
Enviar una carta de invitación, por lo menos con dos semanas de anticipación.	La carta debe ser motivadora.
Para la reunión, escoger un ambiente agradable, libre de interrupciones.	Aplicar la regla de los 100 km.
Para introducir el concepto, realizar una dinámica en la cual el grupo tenga una misión que realizar.	Sugerencias de dinámica.
Realizar los comentarios sobre la dinámica.	Favorecer la participación de todos.
Explicar el concepto de misión y características.	Hacer referencia al contenido presentado.
Hacer referencia a la visión, recordad que es la visión, presentar la visión elaborada anteriormente.	Hacer una presentación impactante, con el logotipo de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la técnica búsqueda y análisis de ideas, responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué somos y que hacemos?</li> <li>• Cada integrante del equipo da una idea. Esta se escribe en un portafolio o pizarrón.</li> <li>• Las ideas se van generando por turnos, hasta que se agoten las participaciones.</li> </ul>	<p>Es importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorecer la participación.</li> <li>• No criticar las ideas.</li> <li>• Si se detecta que existe rivalidad, formar grupos al aza, o si el grupo no es numeroso un solo grupo.</li> <li>• Si se considera que la integración de ideas de los dos grupos puede ser difícil por la falta de cohesión, recurrir al procedimiento de lluvia de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el grupo, revise la lista de ideas escritas para ver si están claras y para eliminar repeticiones.</li> <li>• Considerar las ideas de todos, se forman dos grupos y se redacta la misión.</li> <li>• Cada grupo escribe la misión elaborada en un paleógrafo.</li> <li>• El grupo analiza ambas misiones y redacta una sola.</li> </ul>	ideas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar la visión para determinar si ambas están en la misma línea.</li> </ul>	Tener siempre presente la visión.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar si la misión incluye, clientes y usuarios, productos y servicios, capacidad conciliadora, mercado, valores, calidad inspiradora. Identificar en la misión los puntos en donde se cumple y subrayarlos.</li> </ul>	La misión debe presentarse amplificada, para facilitar este análisis.

Sugerencias dinámicas.

Deshacer el nudo.

- Los participantes se ponen en círculo.
- Cierra los ojos, extienden sus brazos.
- Se toman de las manos que primero encuentran.
- Abran los ojos y tratan de desenredar el nudo hasta quedar en la posición inicial, son soltarse de las manos.

## FODA.

¿Qué es FODA?

Es un análisis que permite a los administradores analizar el entorno internos y externo. En el análisis interno se toman en cuenta las fortalezas y las debilidades. Para el análisis externo se consideran las oportunidades y las amenazas.

Internas	F	D
Externas	O	A

También se puede analizar considerando fortalezas y oportunidades como lo bueno con lo que cuenta actualmente la organización y las debilidades y amenazas como puntos vulnerables sobre los que hay que poner atención.

Es importante considerar.

- Contar con información objetiva de la empresa.
- Tener conocimiento e información sobre el entorno, la competencia.

Estudio del entorno.

Para realizar este estudio se realiza un listado de las fuerzas externas e internas que afectan a la organización.

Análisis de la situación externa.

- Fuerzas competitivas: empresas, productos y mercado.
- Fuerzas económicas: proveedores, distribuidores, financistas, acreedores, la balanza de pagos. Competidores, todo aquello que está afuera y que puede afectar el éxito futuro de la empresa.
- Fuerza políticas: accionistas, dueños, (visto desde el punto de vista político externo) directores, gobierno, sindicatos, sistema legal.
- Fuerza sociales: parte demografía, clientes, empleados, comunidades y grupos de población.

- Fuerzas tecnológicas: procesos de investigación fuera de la empresa, manejo de patentes, inversión en tecnología.

Análisis de la situación interna.

Tiene el propósito de identificar las fuerzas y debilidades de la organización para determinar su influencia en el futuro de la empresa.

Fortalezas:

Las fortalezas de una organización se refieren a las actividades que la misma lleva a cabo especialmente bien, donde es eficiente y eficaz. Las empresas exitosas siguen estrategias que les ayudan a beneficiarse de sus fortalezas internas. Ejemplo: distribución, diversificación, recursos humanos, imagen clima laboral.

Debilidades:

Debilidades internas es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben en éxito general de una organización. Ejemplo: directivos a tiempo parcial, poca preocupación por recursos humanos, no hay desarrollo tecnológico.

¿Cómo hacerlo?

Pasos	Tips / Sugerencias
Se convoca al grupo involucrado, indicando que información es convincente llevar a la reunión.	Con anterioridad se debió recabar la información necesaria sobre la empresa y el entorno.
Se presenta la agenda de la reunión.	
Se sugiere iniciar con una dinámica de ambientación si se dispone de suficiente tiempo.	Sugerencia de dinámicas.
Explicar por qué es importante conocer y analizar el entorno interno y externo.	
Explicar en qué consiste el análisis FODA.	Hacer referencia al contenido.

Presentar el formato y explicar los términos.	
Mediante la técnica de lluvia de ideas enlistar fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escribir las ideas.</li> <li>• Agrupar las similares.</li> <li>• Análisis: verificar con datos e información su objetividad y apego a la realidad.</li> <li>• Redefinición</li> <li>• Consenso.</li> </ul>	Es importante que cuando se enuncian las ideas, no se critique o rebata. Luego en el momento del análisis se puede discutir y finalmente llegar a un consenso basados en información objetiva, apegada a la realidad, amparada en datos.
Revisar el formato final.	

#### Sugerencias de dinámicas.

##### Adivine el concepto.

Se divide a los participantes en dos grupos. Previamente se escogen de 8 a 12 conceptos por grupo; se escriben en hojas de papel. De cada grupo, se escoge a un integrante que será la persona que adivinara a través de la mímica y gestos del resto del grupo cual es el concepto. Gana el grupo que menos tiempo tarda en adivinar todos los conceptos.

##### Objetivos.

¿Qué son los objetivos?

Es un enunciado del resultado deseado que debe lograrse dentro de un tiempo específico, es un blanco al que se apunta. Los objetivos generan las marcas fijas que motivan en la realización y evalúan el resultado de la organización.

Enfocan la dirección y la energía hacia lo que se quiere lograr, además constituyen el vínculo por medio del cual se mide en la práctica el grado de alcance de la misión y visión.



Clasificación de objetivos:

Largo plazo	Corto plazo
Periodos prolongados de tiempo.	Periodos de corto tiempo.
Determinan el alcance: cambiar el concepto de la empresa.	Determinan la velocidad: establece la velocidad con que la alta gerencia desea que se den los resultados.
Diseñan: Moldean el concepto de la empresa.	Ejecución: Llevan a la practicas los planes propuestos.
Impulsan a los directivos a evaluar el impacto del presente en el futuro.	Establecen el nivel de resultados que se quiere alcanzar.

Características de los objetivos:

- Deben ser cuantificables o mensurables.
- Deben tener tiempo límite para su realización.
- Debe ser corto.
- Especifican el que, el cuándo y nunca el cómo y por qué.
- Deben construir un reto que inspire el actuar del equipo.
- El objetivo deberá ser importante, significativo y prioritario.

Es importante considerar:

Al redactar los objetivos se debe evite utilizar los siguientes términos, ya que la utilización de los mismos genera ambigüedad, confusión y la falta de claridad

- Maximizar.
- Reducir.
- Ser más.
- Al mínimo termino.
- Al corto plazo.

Presentar los objetivos con la participación del equipo, escribiéndolos en un portafolio o pizarrón.	No cohibir la libre expresión ni limite a los participantes.
Analizar cada objetivo con base al cumplimiento de sus características.	Utilizar la lista de verificación.
Priorizar los objetivos más congruentes al logro de la misión y visión.	Recordar que la cantidad de objetivos está en función a las necesidades o alcance de la misión.

Lista de verificación para el análisis de objetivos.

<b>Característica</b>	<b>Cumple</b>	<b>No Cumple</b>
• En armonía con los intereses de la empresa.		
• Es medible a través del tiempo.		
• Es factible.		
• Convincente: que las personas se identifiquen con él.		
• Flexible.		
• Motivador		
• Comprometedor.		
• Participativo.		

**Cronograma de actividades**

<b>Actividad</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>
Propuesta Guía para elaborar la planificación estratégica.	3 días	Gerente de Recursos Humanos. Otros.
Autorización de la propuesta.	2 días	Gerente general.
Reunión para la elaboración de la planificación estratégica.  Agenda: Crear de la misión y visión.	4 horas	Gerente general. Gerente de recursos humanos. Dueños y asociados.
Reunión para la elaboración de la planificación  Agenda: Crear el FODA y objetivos de la empresa.	4 horas	Gerente general. Gerente de recursos humanos. Dueños y asociados.

**6.2 Recurso humano.**

- Gerente general, gerencias.
- Dueños y asociados.
- Colaboradores

**6.3 Recursos materiales.**

- Lapiceros, lápices, marcadores.
- Pizarrón, portafolios, portapapeles.
- Material didáctico.
- Computadora.

### Evaluación P.N.I

Guía para elaborar la planificación estratégica.

Instrucciones: Brinde su opinión en cada casilla respecto a la elaboración de la planificación estratégica.

Positivo	Negativo	Interesante

Gracias por su colaboración.

- Cañonera.
- Salón de reuniones.

#### 6.4 Evaluación.

- Observación directa.
- Evaluación PNI. Positivo, negativo, interesante.