



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**CULTURA DE LA CALIDAD EN LAS MICROEMPRESAS QUE  
CONFORMAN EL DISTRITO DE CALZADO DEL VALLE DE SULA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
INGENIERO INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**

**PRESENTADO POR:**

**21411043 KEVIN EDUARDO FLORES BOJORQUEZ**

**ASESOR: ING. ROBERTO RODRÍGUEZ**

**CAMPUS SAN PEDRO SULA;**

**FEBRERO, 2018**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres Arturo Flores y Sinia Bojórquez, a mis tíos Cesar Augusto Bojórquez, Carolina Maribel Bojórquez y Martha Flores quienes me brindaron en todo momento su amor incondicional y apoyo cuando más lo necesite y quienes sirvieron de pilares para la culminación de mi carrera universitaria. Les agradezco infinitamente el haberme forjado como la persona que soy en la actualidad y por motivarme constantemente a alcanzar mis sueños.

## **Agradecimiento**

Agradezco de antemano a Dios por esta presente en mi vida y por haberme permitido llegar hasta donde estoy, porque sin su ayuda y gracia nada de esto sería posible.

Agradezco a mi querida madre Sinia Bojórquez y a mi querido tío Cesar Augusto Bojórquez por todos los consejos que me brindaron en el poco tiempo que compartí con ellos, consejos que a la postre me ayudaron mucho a tener claros mis objetivos y a siempre mantenerme en el camino del bien.

Agradezco a mis tías Carolina Maribel Bojórquez, Martha Flores, Lilian Flores y a mi abuelita Soledad Ruiz por cumplir el papel de segunda madre cuando más lo necesite, por su apoyo incondicional, por sus consejos y por su comprensión en todo momento.

Agradezco a mi padre por su amor y apoyo incondicional en todo momento.

Agradezco a mis compañeros, maestros que fueron parte importante en estos cuatro años ayudándome a ser mejor cada día tanto como persona como a nivel profesional.

Agradezco a Esperanza Escobar presidenta de la ANMPIH, al máster Marco Banegas director del proyecto del distrito del calzado en el valle de sula y al presidente de la empresa PROCALZA José Esteban Solorzano quienes me apoyaron mucho en la realización de esta investigación.

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación se llevó a cabo en el Distrito del calzado del valle de sula, lugar donde se han reunido pequeños productores de calzado con el fin de ayudarse unos con otros y crecer como microempresarios. Estos pequeños productores de calzado han conformado una empresa la cual tiene el nombre de PROCALZA y está conformada por 16 personas, cada una propietaria de un taller. El reunir a estos productores de calzado es un proyecto de desarrollo social impulsado por el gobierno de la república, el cual se analizó para determinar si este Distrito del calzado del valle de sula o PROCALZA cuenta con una cultura de calidad, tomando referencia de ocho puntos indispensables con los que debe contar una organización para poder determinar que cuenta con una cultura de calidad en su organización o diferentes departamentos.

Para poder tener un poco más claro que es una cultura de calidad y cuáles son sus puntos indispensables para poder determinar si existe o no se recopiló información de distintas fuentes bibliográficas sobre términos de calidad, cultura, los puntos indispensables que deben existir en toda cultura de la calidad y se profundizó cada término para tener una mejor idea de lo que se estaba analizando.

Para conocer un poco más de PROCALZA o del Distrito del calzado del valle de sula se contactó con la presidente de la ANMPIH Esperanza Escobar, el master Marco Banegas director del proyecto del Distrito del calzado y el presidente de PROCALZA José Esteban Solorzano para conocer un poco más de este proyecto e incluso nos permitieron visitar las instalaciones donde nos

percatamos que es un proyecto que apenas comienza , donde hay mucha oportunidad de mejora y escenarios donde podríamos aplicar ingeniería.

Por lo que luego de realizar la visita y aplicar las respectivas entrevistas como instrumento de investigación, determinamos que en este proyecto se está en busca de una cultura de calidad por lo cual debemos establecer detalladamente con que cosas debemos de contar en nuestra organización o empresa para poder contar con una cultura de calidad.

## Índice

### Contenido

I.	Introducción .....	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
2.1	Antecedentes .....	2
2.2	Definición del Problema.....	4
2.3	Preguntas de Investigación .....	4
2.4	Objetivos .....	5
2.4.1	Objetivo General .....	5
2.4.2	Objetivos Específicos.....	5
III.	Marco Teórico .....	6
3.1	Cultura de la calidad .....	6
3.2	Gestión de la calidad.....	7
3.3	Puntos indispensables en una cultura de calidad .....	7
3.3.1	La visión clara de la necesidad del cambio. ....	7
3.3.2	Una planeación estratégica.....	18
3.3.3	El liderazgo hacia la calidad por parte del director de la organización. ....	32
3.3.4	El fomento al trabajo en equipo. ....	47
3.3.5	Una filosofía orientada a la satisfacción del cliente.....	52
3.3.6	El establecimiento formal y duradero de modificaciones. ....	57
3.3.7	La formación del personal en los conceptos, estrategias y técnicas. ....	60
3.3.8	La evaluación de los resultados obtenidos. ....	67
IV.	Metodología.....	71
4.1	Enfoque y Métodos.....	71
4.2	Técnicas e instrumentos aplicados .....	72
4.3	Fuentes de información .....	73
4.4	Cronograma de Actividades .....	73
V.	RESULTADOS Y ANALISIS.....	75
5.1	La visión clara de la necesidad del cambio .....	75
VI.	CONCLUSIONES.....	86
VII.	RECOMENDACIONES.....	87
VIII.	ANEXOS .....	88

8.1	Anexo #1 .....	88
8.2	Anexo #2 .....	89
8.3	Anexo#3 .....	90
8.4	Anexo #4 .....	90
8.5	Anexo #5 .....	91
8.6	Anexo #6 .....	91
8.7	Anexo #7 .....	92
8.8	Anexo #8 .....	93
8.9	Anexo #9 .....	94
8.10	Anexo #10 .....	94
IX.	BIBLIOGRAFIA.....	95

## Glosario

1. **ANMPIH:** Es la asociación de micro y pequeños industriales de Honduras, organización sin fines de lucro que se encarga de buscar la unión de toda la micro industria para poder tener mayor fuerza y poder acceder a financiamientos, capacitaciones, y todo lo que se pueda lograr para el beneficio de los micro empresarios, de sus familias y por ende del país.
2. **PROCALZA:** Asociación de productores del rubro del calzado en el Valle de Sula
3. **Resistencia al cambio:** se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales. Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio.
4. **Cultura:** la cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más honda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad.
5. **Calidad:** el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite emitir un juicio de valor acerca de él.
6. **ISO “Organización Internacional de Normalización”:** Es una organización para la creación de estándares internacionales compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización.
7. **Organismo:** según la real academia española, es un conjunto de leyes, usos y costumbres por los que se rige un cuerpo o institución social.

8. **Distrito del calzado:** El Distrito es una unidad productiva empresarial, que concentra a micro empresarios de la industria del calzado donde se confeccionan zapatos de diversas modelos, de igual forma, prendas derivadas del cuero.
9. **Secretaria de Desarrollo Económico:** Procura conducir a Honduras por la ruta del verdadero desarrollo, realizando un gobierno basado en resultados; eliminando las barreras que impiden el desarrollo exitoso de los emprendedores, facilitando su gestión y creando una base de valores fundamentales que generen confianza para la inversión y la generación de empleo.
10. **PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
11. **CDE-MIPYME:** Centro de Desarrollo Empresarial, encargado de apoyar y brindar asesoría a las pequeñas Pymes.
12. **Gestión de la Calidad:** Es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolo al proceso de gestión, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades por lo que una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejor permanente.
13. **Feedback:** significa retroalimentación; podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas.
14. **Producción:** Fabricación o elaboración de un producto mediante el trabajo.
15. **Productividad:** es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción

## **I. Introducción**

Una cultura de calidad es el conjunto de hábitos y valores que una empresa posee y se complementa con las actividades diarias que permiten que la empresa alcance sus objetivos planteados para beneficio de su crecimiento y éxitos.

Desde hace mucho tiempo en Honduras se ha venido buscando la manera de desarrollar diferentes rubros con los que cuenta este país, la estrategia ha sido combinar varias microempresas cuyo fin u objetivo de producción sea el mismo y de esta manera trabajando en conjunto como una sola empresa basada en estándares de calidad, donde se busca un desarrollo económico en diferentes sectores del país y de esa manera lograr un posicionamiento competitivo en el mercado nacional como en el mercado internacional; ya que para poder alcanzar los objetivos planteados es esencial contar con una cultura de calidad debido a que es clave para la mejora de la cultura organizacional, porque dicha cultura aporta un valor agregado al producto que se elabora y hace que el cliente se sienta seguro y satisfecho con el producto que recibe, de tal manera que se desarrolla fidelidad en el mismo para con la empresa.

En este proyecto se estarán tratando algunos elementos que son indispensables para la mejora continua de la calidad de la compañía, estos elementos sirven para determinar si una empresa cuenta o no con los estándares de calidad que la hagan parte de esa cultura, en este caso enfocándonos en las micro empresas que conforman el distrito del calzado en el Valle de Sula.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1 Antecedentes

#### **Gobierno lanza Distrito del Calzado en el Valle de Sula**

San Pedro Sula- El Gobierno del presidente Juan Orlando Hernández, lanzó el proyecto Distrito del Calzado de Sula, unidad productiva con la que se verán beneficiados más de tres mil microempresarios dedicados a la elaboración de zapatos, y la generación de más de 15 mil empleos, a nivel nacional.

La iniciativa lanzada este día por el Ministro de Desarrollo Económico, Arnaldo Castillo, en presencia de microempresarios del rubro, busca impulsar la industria del calzado en aquella región del país, implementando estándares de calidad y posicionamiento competitivo en el mercado nacional e internacional.

El Distrito es una unidad productiva empresarial, que concentra a micro empresarios de la industria del calzado donde se confeccionan zapatos de diversas modelos, de igual forma, prendas derivadas del cuero. Este proyecto ha sido impulsado por la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE), a través de la Sub Secretaría de MiPymes, con el apoyo de la Asociación Nacional de Medianas y Pequeñas Industrias de Honduras (ANMPIH), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los Centro de Desarrollo Empresarial CDE-MIPYME.

“Se trata del primer Distrito de Calzado en Honduras, donde el Gobierno del presidente Juan Orlando Hernández, busca dar respuesta a un sector productivo y social de la economía del país, generador de empleo e ingresos en atención a familias en condiciones de vulnerabilidad”, manifestó el ministro de Desarrollo Económico, Arnaldo Castillo.

El funcionario resaltó “El Gobierno desde su agenda presidencial impulsa y promueve el dinamismo de la industria del calzado en Honduras, esto a través de alianzas estratégicas. En esta ocasión con el Distrito del Calzado de Sula, estamos trabajando con la institucionalidad pública, privada y de cooperación para el fortalecimiento de la cadena del calzado, y de los microempresarios en temas relacionados a la gestión empresarial, así como en la dotación de equipo para volver más eficientes los procesos de producción en el país”, detalló

“Como parte del apoyo de un sector que había sido olvidado, pero que en la actual administración se está impulsado, se prevé poner a disposición de los emprendedores acceso a financiamiento a través del Programa Presidencial Crédito Solidario; a la vez se busca la dotación de un local propio para que los emprendedores establezcan sus unidades de trabajo” Adelantó el funcionario.

Cabe señalar que esta iniciativa estará estrechamente vinculada con otros proyectos estratégicos impulsados por el Gobierno de la República, como el Programa de Desarrollo Económico Honduras 2020, ya que se busca aumentar la producción nacional y por ende la generación de plazas de empleo.

Los distritos del calzado se extenderán a otros departamentos del país, el próximo será inaugurado en el departamento de Santa Bárbara, y posteriormente este programa llegará a otros sectores del país, donde se concentración los polos de microempresarios del zapato.

## **2.2 Definición del Problema**

Debido al crecimiento de la industria del calzado en el Valle de Sula, surge la necesidad de evaluar los estándares de calidad con los que cuentan las micro empresas o PYMES dedicadas a este rubro, para poder identificar cuáles son sus ventajas competitivas y que se puede mejorar dentro de sus culturas organizacionales para que este tipo de negocio se vuelva más rentable para cada uno de los empresarios u emprendedores.

## **2.3 Preguntas de Investigación**

1. ¿Qué estrategias utilizan las empresas que conforman el distrito de calzado con el propósito de adaptarse a los cambios y satisfacer los requerimientos del mercado?
2. ¿Se cuenta con una planificación estratégica que defina claramente los objetivos que induzcan a la mejora continua?
3. ¿Como se fomenta el trabajo en equipo dentro de las empresas que conforman el distrito de calzado, con el propósito de mejorar la interacción entre departamentos y desestimular el reconocimiento individual?
4. ¿Cuál es la estrategia utilizada para identificar las necesidades y expectativas de los clientes, con el propósito de ofrecer productos de buena calidad?
5. ¿Como se capacita al personal que labora en la empresa en aspectos relacionados a la calidad, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos?

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo General**

- ❖ Realizar un análisis para determinar si la industria del calzado en el Valle de Sula cuenta con una cultura de calidad.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

1. Investigar que estrategias utilizan las empresas del distrito del calzado con el propósito de adaptarse a los cambios y satisfacer los requerimientos del mercado.
2. Determinar si cuentan o no con una planificación estratégica que definan claramente los objetivos que induzcan a la mejora continua.
3. Analizar cómo se fomenta la interacción en equipo dentro de las empresas que conforman el distrito del calzado, con el propósito de estimular la interacción entre departamentos y desestimular el reconocimiento individual.
4. Identificar la estrategia utilizada para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, con el propósito de ofrecer productos de buena calidad.
5. Estudiar cómo se capacita al personal que labora en la empresa en aspectos relacionados a la calidad, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos.

### **III. Marco Teórico**

En este apartado del informe se pretende explicar detalladamente los distintos temas y conceptos que forman parte de la idea principal de esta investigación con el fin de facilitar la comprensión del mismo y así poder conocer y determinar la cultura de calidad que existe en el distrito de Valle de Sula y desarrollar los distintos objetivos antes propuestos.

#### **3.1 Cultura de la calidad**

##### **Cultura**

De acuerdo con Benveniste (1971), la cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más honda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad. (Enriquez Martinez, 2007)

##### **Calidad**

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permite emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se habla la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. (Gutierrez, 2004)

Se puede decir que existe una cultura de calidad en aquellas empresas donde en su estructura organizacional se cuentan con valores, políticas, ética que permiten garantizar la calidad total por el compromiso de cada uno de los que son parte de la estructura organizacional a cumplir con lo que antes se menciona como una manera personal y natural de hacer las cosas bien.

Tratando de llegar a una definición precisa que involucre todos los aspectos que conlleva una cultura de calidad, vale la pena citar a Humberto Cantú con lo siguiente: “Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización”

Valores y hábitos son aquellas impresiones profundas que se tiene sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto.

### **3.2 Gestión de la calidad**

Al momento de evaluar que significa una gestión de calidad se debe entender “ Que es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad, incorporándolo al proceso de gestión, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades por lo que una posible definición de gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de calidad con vistas a su mejor permanente” (Udaondo Duran, 1992)

### **3.3 Puntos indispensables en una cultura de calidad**

Según (Rodríguez Combeller, 1999, págs. 84-89) existen ocho elementos que resultan indispensables para que una empresa u organización cuente con una cultura de calidad, los ocho elementos indispensables son:

#### **3.3.1 La visión clara de la necesidad del cambio.**

El cambio no es sólo una necesidad sino una realidad que se impone en nuestras sociedades dinámicas y en constante transformación. Promueven y aspiran al cambio tanto los sistemas como las instituciones educativas y no son ajenos a él todos los profesionales que en ellas

actúan. Éstos muchas veces los aplican, pero cada vez más los impulsan y conforman a partir de sus iniciativas y compromisos.

Como punto de partida asumimos, asimismo y a partir de Fullan (2002), las lecciones básicas del nuevo paradigma del cambio: lo importante no se puede imponer por mandato; el cambio es un viaje, no un proyecto establecido; los problemas son nuestros amigos; la visión y la planificación estratégica son posteriores; el individualismo y el colectivismo deben tener un poder equitativo; ni la centralización ni la descentralización funcionan; las conexiones con el entorno más amplio son esenciales para el éxito; y todas las personas son agentes de cambio. (Gairin Sallan & Muñoz Moreno, 2008)

Las personas que con facilidad asimilan los cambios y se adaptan a ellos son agentes de cambios lo cual para empresa u organización es muy importante que las personas que son parte de su estructura organizacional sean agentes de cambios ya que de esta manera los cambios siempre vendrán bien para el personal y de tal forma implementarlos no será tan complicado, siendo esto una ventaja competitiva para la empresa.

## **Modelo de Cambio en Ocho Pasos de Kotter**

### **1. Crear sentido de urgencia**

No es suficiente con que la dirección de la empresa comunique la necesidad de cambio (por descenso de ventas, dificultad para conseguir nuevos clientes, o cualquier otra razón). Para que exista cambio, éste debe ser deseado al menos por el 75% de los miembros de la organización. Según Kotter, para facilitar el proceso, hemos de crear un sentido de urgencia que refuerce el mensaje de la necesidad de cambio.

Pasos:

- Considerar qué oportunidades pueden ser aprovechadas

- Iniciar las conversaciones con todas las partes implicadas (miembros de la organización, proveedores, clientes, etc.) para mostrarles la necesidad del proceso de cambio.
- Colaborar con todas estas partes implicadas, para encontrar apoyos.
- Identificar problemas futuros que puedan suponer una amenaza.

## **2. Formar el equipo de cambio**

Este equipo estará formado por las personas más influyentes de la organización en cada área de experiencia. Gestionar el cambio no es suficiente para asegurarnos el éxito, hay que liderarlo.

El equipo debe seguir trabajando en crear el sentido de urgencia que veíamos en el apartado anterior y servir de apoyo para convencer al resto de la organización de que el cambio es necesario. Buscaremos estos líderes en cualquier nivel jerárquico.

Esta fase puede suponer la entrada o salida de personas del grupo de trabajo, eso es algo que tendremos que gestionar de la manera adecuada.

Pasos:

- Identificar a los verdaderos líderes de la organización
- Pedirles compromiso real
- Abordar los puntos débiles del grupo con el fin de minimizarlos o eliminarlos y reforzar el trabajo en equipo de forma constante.

## **3. Crear la visión**

La visión es la situación ideal que queremos que se dé después del cambio. Para construirla tendremos en cuenta a todas las partes implicadas, de manera que todas se vean involucradas en su creación y posterior desarrollo.

A la hora de redactar la visión, nos aseguraremos de que esté definida de forma clara y precisa, para que se pueda entender y recordar fácilmente. La visión es la que proporciona dirección a cada persona involucrada.

Pasos:

- Recopilar los valores sobre los que construiremos la visión
- Crear la visión del futuro, tal y cómo queremos que sea
- Definir la estrategia a seguir

#### **4. Comunicar la visión**

Esta es una de las partes más importantes. De nada sirve una visión ‘perfecta’ si no somos capaces de comunicarla de forma que todos los niveles de la organización la conozcan y estén convencidos de llevarla a cabo.

Aprovecharemos cada oportunidad que tengamos en el día a día para transmitir todo lo que queremos del futuro. Lo haremos dando ejemplo en todo momento, especialmente al desarrollar las nuevas líneas de trabajo. Dentro de lo posible, no interrumpiremos las tareas cotidianas del equipo con reuniones (formales o informales) o acciones similares. Esto reforzará la idea de cambio a los demás miembros del equipo.

Toda toma de decisiones va paralela a la nueva visión de manera coherente, nuestro comportamiento personal marcará la pauta para los demás.

Pasos:

- Facilitar procesos de feedback para recibir las inquietudes que se puedan dar

- Asegurar que todos los miembros del equipo conocen la visión y son partícipes de la misma
- Impregnar la visión en cada aspecto del trabajo. Dar ejemplo a los demás miembros de la organización
- Comunicar la visión constantemente y de manera clara y práctica

## **5. Superar los obstáculos**

Por mucho empeño que hayamos puesto en la fase anterior, seguramente habrá personas y procesos que se ‘resistan’ al cambio, consciente o inconscientemente.

En esta fase crearemos la estructura sobre la que construir el cambio, siendo conscientes de los problemas que se presentan y solucionando los mismos en cuanto sea posible. La resolución de estos problemas denota interés por parte de la organización por el proceso de cambio, y tiene un gran efecto motivador en las personas que todavía no están adaptadas a la visión.

Pasos:

- Reordenar, si fuera necesario, la estructura de la organización.
- Acelerar acciones para eliminar los obstáculos que se vayan encontrando.
- Contar con los líderes de cambio en la organización. Si no fuera suficiente, nos plantearíamos contratarlos.
- Identificar a las personas que son reticentes al cambio y ayudarlas en su transición.
- Reconocer y dar crédito a las personas que estén implicadas con el proceso de cambio.

## **6. Asegurar éxitos a corto plazo**

La consecución de éxitos, aunque sean pequeños, tiene un efecto motivador y tranquilizador en el equipo. Diseñaremos la estrategia a largo plazo pero teniendo, como objetivos parciales, el logro constante de éxitos a corto plazo.

Estos objetivos han de ser fácilmente alcanzables y con poca probabilidad para el ‘no éxito’. Buscamos así, crear una cultura de cambio, especialmente en los primeros compases del proceso.

Pasos:

- Asegurarnos que cada objetivo es alcanzado con éxito, evitando el gasto excesivo en tiempo y en dinero
- Implementar en primer lugar, las medidas que no necesiten apoyo de todas aquellas personas reacias al cambio
- Dar reconocimiento a aquellas personas que ayudan en el cumplimiento de los objetivos

## **7. Crecer sobre el cambio ya generado**

Tomaremos cada éxito, de los que nombrábamos en la fase anterior, para crecer potenciando lo bueno y modificando lo que no lo fue tanto. Así mismo, si queremos ver los efectos reales del cambio, debemos profundizar en él y no declararlo cómo finalizado antes de tiempo.

Pasos:

- Establecer objetivos cada vez más ambiciosos
- Analizar lo que fue bien y lo que tenemos que mejorar tras cada fase del proyecto

- Dinamizar la actividad del equipo para mantener la motivación y la generación de nuevas ideas
- Utilizar sistemas de mejora continua como el Kaizen

## **8. Fijar el cambio de cultura**

Una vez que el proceso de cambio se estabilice y sea permanente, debemos fijarlo y documentarlo adecuadamente, evitando un estado de ‘mejora infinita’ en el que la situación nunca sea estable.

En esta fase, la visión se implementa en lo más profundo de la estructura organizativa, haciendo que los valores sobre los que se sustenta queden reflejados en el trabajo diario.

En esta fase es importante contar con el apoyo de los líderes de cambio, citados anteriormente, de manera que éste sea permanente.

Pasos:

- Divulgar nuestros ‘éxitos’
- Cuidar la selección de nuevas incorporaciones a la organización, de manera que sus perfiles sean facilitadores de cambio
- Recordar a los miembros del equipo su colaboración individual y mostrar reconocimiento público a las personas claves en el proceso de cambio

## **Tipos de cambio organizacional**

Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización.

- Grado de cambio: las empresas exitosas son expertas en efectuar cambios radicales y graduales.
- Cambio radical: se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma en que realizan los negocios, por ejemplo, fusionarse con otras empresas. A estas las motivan el entorno (gran explosión)

El proceso de cambio en tres etapas:

1- Descongelamiento: planea y prepara para la transformación.

2- Transición: proceso de instrumentación.

3- Re congelamiento: el cambio se solidifica.

- Cambio gradual: es un proceso de evolución temporal en curso, durante el cual ocurren muchas modificaciones menores. Luego de un tiempo el efecto acumulado de modificaciones puede cambiar por completo a la organización.

Momento de cambio: las empresas pueden llevar a cabo alteraciones graduales en reacción a sucesos pasados o anticipándose a las tendencias que apenas comienzan a manifestarse.

- Cambio reactivo: se da cuando la organización se ve obligada a transformarse en respuesta a algún suceso del entorno externo o interno. Por ejemplo, nuevos movimientos estratégicos de los competidores.
- Cambio anticipativo: se da cuando los gerentes efectúan modificaciones organizacionales adelantándose a los sucesos o durante las primeras etapas del ciclo de una nueva tendencia.

## **Resistencia al Cambio**

Empezaremos por definir el termino resistencia, que, según el diccionario, se define como la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante.

Enrolados ya en nuestro tema, diremos, que la resistencia al cambio organizacional se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales.

Según el resultado de diversas investigaciones, las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio de una línea de producto puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión.

La resistencia al cambio tiene una desventaja: Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la gerencia es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles: perdida de la lealtad a la organización, perdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a “enfermedad” y es por tanto más difícil de reconocer. De igual manera las acciones diferidas nublan el lazo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. O un solo cambio que en si mismo tiene poco

impacto se vuelve la gota que derrama el vaso. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

- Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.
- Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
- Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.
- Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
- Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
- Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

- Silencio: de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables. Ello se produce cuando se trata de modificar ciertos hábitos cotidianos (de orden horario o alimentario, por ejemplo), o de promover nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener

cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

El hecho es que todo cambio trae consigo cierto grado de concienciación de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones similares. Si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro.

Las resistencias pueden ser de dos tipos: Individuales y organizacionales, a continuación, se describen las características de cada una de ellas.

### **3.3.2 Una planeación estratégica.**

La planeación (o planificación) estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

Debido también a su carácter organizacional, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años.

Otras características de la planeación estratégica son que es móvil y flexible, requiriendo ser revisada cada cierto tiempo para hacerle los ajustes o cambios que fueran necesarios y, a pesar de ser realizada por la cúpula de la empresa, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Veamos a continuación cuáles son las etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica:

#### 1. Declaración de visión, misión y valores

El proceso de la planeación estratégica empieza por el desarrollo de las declaraciones de la visión, la misión y los valores de la empresa.

La visión indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de visión es: “Ser la marca líder de autos en el mundo”.

La misión indica el objeto, propósito o razón de ser una empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Un ejemplo sencillo de una declaración de misión es: “Deleitar a nuestros clientes”.

Mientras que los valores son cualidades, principios o creencias que posee una empresa. Algunos ejemplos de valores que las empresas suelen declarar como propios son: innovación, honestidad, desarrollo de los trabajadores, responsabilidad social, y trabajo en equipo.

Desarrollar las declaraciones de la visión, la misión y los valores permite establecer una base sobre la cual establecer los objetivos y formular las estrategias, ya que por ejemplo permite establecer objetivos y formular estrategias que ayuden a alcanzar la visión, que sean congruentes con la misión, y que no vayan en contra de los valores.

## 2. Análisis externo

Un análisis externo consiste en analizar las diferentes fuerzas o factores que puedan existir en el entorno de una empresa, con el fin de conocer los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en éste.

Algunas de estas fuerzas o factores son:

-Fuerzas económicas: tasa de crecimiento del producto nacional bruto, tasa de inflación, tasa de interés, etc.

-Fuerzas sociales: tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, migraciones, etc.

-Fuerzas gubernamentales: regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes antimonopolio, etc.

-Fuerzas tecnológicas: nuevas maquinarias, nuevos procesos productivos, nuevos sistemas de comunicación, etc.

-Consumidores: necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

-Competencia: recursos, capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, etc.

Realizar un análisis externo tiene como objetivo ulterior detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan aprovechar dichas oportunidades o hacer frente a dichas amenazas.

### 3. Análisis interno

Un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta.

Algunos de estos elementos o factores son:

-En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

-En el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.

-En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.

-En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.

-En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo ulterior identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular

estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa.

#### 4. Establecimiento de objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo son objetivos formulados para un periodo de 3 a 5 años, que suelen estar basados en expresiones genéricas, y que una vez alcanzados suelen definir el rumbo de la empresa.

Algunos ejemplos de objetivos a largo plazo son:

-Ser la empresa líder del mercado.

-Incrementar las ventas.

-Generar mayores utilidades.

-Obtener una mayor rentabilidad.

-Lograr una mayor participación en el mercado.

-Ser una marca líder en el mercado.

-Ser una marca reconocida en el mercado.

Se deben establecer objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta.

## 5. Formulación, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos a largo plazo, la siguiente etapa en el proceso de la planeación estratégica consiste en formular, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

El proceso de formular, evaluar y seleccionar estrategias suele ser el siguiente:

Se evalúan los resultados del análisis externo (situación del entorno) y del análisis interno (recursos y capacidades), el enunciado de la visión, la misión y los valores, los objetivos a largo plazo, y las estrategias utilizadas anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

Se formula un conjunto manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior, especialmente en lo que respecta a los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

Se evalúan las estrategias propuestas, determinando las ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una.

Se seleccionan las estrategias a implementar o ejecutar, y se clasifican de acuerdo a su prioridad o atractivo.

Algunos ejemplos de estrategias son:

- La adquisición de uno de los distribuidores o minoristas con los que trabaja la empresa (integración hacia adelante).
- La adquisición de uno de los proveedores de la empresa (integración hacia atrás).
- La adquisición de uno de los competidores (integración horizontal).
- La búsqueda de una mayor participación en el mercado (penetración de mercado).

- La incursión en nuevos mercados geográficos (desarrollo de mercado).
- La mejora de los productos (desarrollo del producto).
- El lanzamiento de nuevos productos (diversificación).
- La reducción de costos (encogimiento).
- La venta de una de las divisiones o partes de la empresa (desinversión).
- La venta de todos los activos de la empresa (liquidación).
- La formación de una sociedad con otra empresa (empresa conjunta).

En general, se deben formular y seleccionar estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera posible la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa, pero que así como estos últimos, tengan en cuenta también la situación del entorno y los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

## 6. Diseño de planes estratégicos

Los planes estratégicos son documentos en donde se especifica cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas y seleccionadas.

Algunos de los aspectos que se suelen especificar en los planes estratégicos son:

- **Objetivos a corto y mediano plazo:** cuáles serán los objetivos a corto y mediano plazo (los cuales son objetivos formulados para un periodo de hasta 3 años, y que suelen ser más específicos que los de largo plazo) que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.
- **Estrategias específicas o cursos de acción:** cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar con el fin de alcanzar los objetivos a corto y mediano plazo.

- Asignación de recursos: qué recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos se van a utilizar, y cómo se van a distribuir.
- Responsables y encargados: quiénes serán los responsables y encargados de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Plazos de implementación o ejecución: cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en cuánto tiempo se obtendrán los resultados.
- Inversión o presupuesto: a cuánto ascenderá la inversión o presupuesto destinado a la implementación o ejecución de las estrategias.

En general, los planes estratégicos sirven de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudan a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permiten un mejor control y evaluación de los resultados.

## 7. Implementación de estrategias

El proceso de la planeación estratégica suele culminar con la etapa del diseño de los planes estratégicos; sin embargo, en ocasiones también se considera a la etapa de implementación de las estrategias como parte de ésta, ya que de nada sirve formular estrategias si éstas no se ponen en práctica.

La implementación de las estrategias consiste en poner en práctica los planes estratégicos previamente diseñados (por ejemplo, hacer efectivo la distribución de los recursos y el nombramiento de los encargados y responsables de implementar las estrategias), además de realizar otras actividades necesarias para la implementación.

Pero además de ello, la implementación de las estrategias también suele implicar:

La motivación de los trabajadores: gran parte del éxito de la implementación de las estrategias radica en la capacidad para motivar a los trabajadores en el cumplimiento de ésta. Una forma de lograr ello es haciéndolos participar en la mayor cantidad posible de etapas que conforman el proceso de la planeación estratégica, y no solo en la etapa de implementación.

El manejo de conflictos: la implementación de estrategias suele generar conflictos debido, por ejemplo, a la disputa por recursos que son limitados o por incongruencias entre los objetivos de dos áreas. Una forma de manejar los conflictos es reuniendo a las partes involucradas para que expongan y discutan sus diferencias.

la reducción de la resistencia al cambio: esta etapa suele implicar también un cambio, sobre todo cuando comprende estrategias que buscan cambiar el rumbo de la empresa, y como todo cambio importante, suele generar ansiedad y, por tanto, resistencia a éste en los trabajadores. Una forma de reducir la resistencia al cambio es asegurándose de que los trabajadores sepan bien lo que está sucediendo y las razones de ello.

A diferencia de otras etapas de la planeación estratégica, la etapa de implementación de las estrategias requiere la participación de la mayor cantidad posible de miembros de la empresa, a los cuales previamente se les debe comprometer con todo el proceso, y motivar en el cumplimiento de los objetivos.

#### 8. Control y evaluación de estrategias

Finalmente, la etapa de control y evaluación de las estrategias también suele corresponder a la administración estratégica antes que a la planeación; sin embargo, en ocasiones también es considerada como parte de ésta.

El control consiste en hacer seguimiento a la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo establecido en los planes estratégicos o, en todo caso, que ayuden realmente con ésta.

Mientras que la evaluación consiste en evaluar los resultados de la implementación de las estrategias, con el fin de asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos, al comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Tanto el control como la evaluación implican también tomar las medidas o acciones correctivas que sean necesarias cuando se detectan errores en la implementación o desviaciones con respecto a lo planificado (en el caso del control), o cuando los resultados obtenidos no concuerdan con los resultados esperados (en el caso de la evaluación).

Las medidas o acciones correctivas podrían implicar correcciones en la formulación o implementación de las estrategias, revisiones de la visión, la misión o los objetivos, cambios en el personal encargado de la implementación o una mayor capacitación del mismo, una nueva distribución de los recursos, una mayor inversión y, en último caso, la formulación de nuevas estrategias.

¿Qué es un Plan Estratégico?

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro

no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a

la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último, la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

### **Características de la planificación estratégica**

La metodología estratégica, surgida antes en ámbito empresarial y luego extendida al ámbito social, tiene la clara intención de prever los cambios que pueden darse en el futuro para poder prevenir los efectos negativos de estos y aprovecharse de las coyunturas favorables. Esto con el propósito de crear las condiciones de éxito del futuro a partir del presente. La complejidad de las áreas territoriales que actúan de forma racional y coherente que gestiona y vende bienes y servicios en relación de competencias con las otras áreas, hace que sea necesaria la elaboración de acciones estratégicas para mejorar la propia posición. Toda organización tiene debilidades fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene que evaluar constantemente para adecuar a ellas sus acciones estratégicas. Dada las situaciones cambiantes la metodología estratégica ha ido incorporando aspectos en principio no contemplados por el ámbito empresarial y se ha valido de aportaciones de otras disciplinas.

En el caso que nos ocupa, aunque la planificación estratégica tiene unas peculiaridades propias derivadas del contexto geográfico en el que se inserta, comulga con las características generales de las planificaciones estratégicas: A) la planificación estratégica es un instrumento al servicio de un colectivo humano para que este logre el éxito desde su contexto sociocultural; B) todos los grupos implicados deberán beneficiarse del plan; C) el plan debe ser único y contextualizado; D) debe involucrar la mayoría de los agentes del territorio de forma consensuada; E) es una acción integrada que fomenta los beneficios, la cohesión social, la coordinación, la autoestima del grupo; F) el plan debe tener resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando; G) el plan tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar; H) el plan debe tener una imagen comercial del lugar donde se realiza, de cara a sus integrantes y de cara al exterior; I) la proyección internacional tiene que tener un protagonismo importante.

Así los beneficios de la planificación estratégica están localizados en:

- El establecimiento de prioridades y jerarquización de los objetivos.
- Concentración de las energías para la consecución de los objetivos.
- Mayor objetividad superando los tópicos comunes y falsos provenientes de una autoestima tanto positiva como negativa.
- Sistematización de los objetivos por áreas: apoyo, competitividad, estructura, etc.
- Colaboración entre las esferas de lo público y de lo privado sobre la base de una serie de proyectos concretos.
- Creación de una cultura estratégica común, consensuando visiones históricas del pasado, análisis del presente, y planes de futuro.
- Refuerzo del liderazgo de las instituciones locales.

- Uso más efectivo de los recursos disponibles.
- Facilidad para conseguir más recursos, tanto públicos como privados.

La adaptación de la metodología estratégica al contexto congolés en el que nos iremos a desenvolver supone tener en cuenta en primer lugar que nos encontramos en una situación de inestabilidad política en el que los aspectos culturales de la población en cuestión, la ausencia de estructuras político-administrativas eficaces, la presencia de actores poderosos en el terreno, hacen que los desafíos se vuelvan enormes. Aun preguntándonos si es viable una metodología de este tipo que tenga cierta fiabilidad en este contexto, para esta parte teórica nos inspiraremos en los trabajos que han aplicado de manera rigurosa pero simplificada la planificación estratégica, para luego considerar desde la praxis los elementos que habrá que potenciar y los de los que habrá que prescindir. Creemos que nuestro deber es el de adaptar la planificación estratégica para que responda a la realidad presente en el ámbito de su aplicación con un enriquecimiento de elementos provenientes de las peculiaridades propias de la cultura en la que se desarrollará este plan. En este aspecto nos insertamos en la línea de trabajos dejada abierta por el grupo de autores de la UMA dedicados a la cooperación internacional en su trabajo “Planificación estratégica sostenible de redes territoriales. Teoría y práctica” (Málaga 2004)<sup>1</sup>.

La descripción de la metodología de nuestro plan la tomamos de los autores antes citados. En primer lugar, se necesita de una capacidad para la cooperación (CC), capacidad para dotarse de recursos (CR), generación de medios para la planificación (GMP), el proceso de planificación (P), la gestión del plan una vez elaborado (GP), y por último la consecución del cambio estratégico (CE).

En esta secuencia el factor crítico principal es la CC ya que sin ella no se podría poner en marcha la elaboración de ningún plan estratégico.

Esto para ser más prácticos habría que explicitarlo según las siguientes fases: la constitución de un grupo de cooperación (GC), la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica (DPE), la aplicación y organización de recursos para la planificación (AOR), la generación de medios para la aplicación (GMP), el proceso de planificación estratégica propiamente dicho (PPE), el plan estratégico resultante (PE), la gestión de dicho plan (GPE), y la consecución del cambio estratégico (CE).

Las siete fases que hemos expuesto necesitan ser explicadas brevemente para tomar conciencia del tipo de adaptación necesario a nuestro contexto. Creemos necesario incluir también en esta explicación a la CC ya que este factor resulta ser esencial para el arranque del mismo plan.

### **3.3.3 El liderazgo hacia la calidad por parte del director de la organización.**

Precisamente, nos centramos en la figura del agente de cambio como un facilitador y favorecedor del desarrollo en las organizaciones educativas. En particular, desengranamos las piezas que forman a un profesional de la educación capaz de promover y dirigir el cambio de nuestras instituciones educativas.

Según (Gairin Sallan & Muñoz Moreno, 2008) a menudo, la literatura sobre la temática tiende a confrontar los conceptos de líder y de directivo. Al respecto, Whitaker (1988: 100) procura aportar luz estableciendo que el liderazgo se interesa por el comportamiento personal e interpersonal, desde un enfoque orientado al futuro, al cambio y al desarrollo, la calidad y la eficacia; mientras que la dirección se preocupa por estructuras metódicas,

mantener las funciones diarias, asegurar que el trabajo se haga, controlar resultados e implicaciones y la eficiencia.

Las instituciones de calidad acostumbran a requerir poca dirección, pero implican importantes esfuerzos en el aumento de la motivación, para impulsar el cambio y el desarrollo organizacional. Al respecto, el agente de cambio podría caracterizarse por (González, 2005: 85):

- Visión clara de la razón de ser o de las funciones a desarrollar, así como de lo que se debe ser en el futuro y de los factores clave para alcanzar el éxito.
- Visión emprendedora de cómo será la organización en el futuro, buscando el cambio creativo y la mejora continua de la organización.
- Comunicación de la visión acerca de la organización, así como de la misión y valores de la misma.
- Concienciación, compromiso e implicación en el desarrollo de una cultura de la excelencia, basada en unos valores de servicio público, búsqueda continua del bienestar social y principios éticos.
- Motivación, apoyo y reconocimiento de los equipos y personas y participación de todo el personal.
- Garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Implicación con usuarios, colaboradores/aliados y representantes de la sociedad.

## **Liderazgo e implementación de la estrategia en la empresa**

Todo proceso de dirección estratégica cuenta esencialmente de tres fases, la planificación o formulación, la implementación y el control, en el presente artículo abordaremos la implementación de las estrategias de manera teórico-práctica, teniendo en cuenta su importancia para lograr el desarrollo sostenido de nuestras empresas ante los retos que enfrentan para satisfacer las necesidades y exigencias de un mercado cada vez más competitivo

La implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este proceso: el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura. Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello.

El liderazgo es un arte o proceso para incidir sobre las personas de manera que realicen determinada actividad. Las personas siguen a aquellas que son portadoras de satisfacción de sus necesidades e intereses.

Durante décadas los estudiosos de la dirección han buscado un estilo óptimo de liderazgo y se han desarrollado infinidad de teorías. Las investigaciones indican que no existe un estilo óptimo. “El líder eficaz es aquel que adapta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación”. Paul Hersey, Teoría del liderazgo situacional.

En la edad media las condiciones personales que caracterizaban a los líderes eran su valor personal y sus magníficas dotes como guerrero, demostradas en el combate que le permitían ejercer un gran poder e inspirar respeto al grupo. El Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz al respecto expresa: “cada época, cada sociedad, cada momento histórico requiere ciertas cualidades; posiblemente, las

condiciones de un líder en el futuro sean diferentes de las condiciones que se hayan requerido para una etapa revolucionaria de lucha, la imaginación y la audacia que se requería en un momento dado. Quizás en otro momento haga falta gente más fría, menos intuitiva, más metódica; otro tipo de hombre, el educado para dirigir la sociedad en otra fase de su desarrollo, aunque siempre será necesario una dosis de espíritu creativo e imaginación. Por muy lejos que se llegue, siempre la sociedad será susceptible de perfeccionamiento, de cambios” ...

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para dar respuesta apropiada a las demandas que las habilidades, siempre cambiantes de los mismos, exigen en todo momento. También establecer y fortalecer los valores de estos que garanticen la unidad y cohesión del colectivo, así como su sentimiento de pertenencia a los mismos y su fidelidad a éstos.

El líder debe recordar que a lo largo del tiempo, los seguidores como individuos y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar. Ejemplo: normas, costumbres, hábitos, etc. Los que deben ser tenidos en cuenta pues de omitirse pueden surgir conflictos incluso de tipo disfuncionales.

El buen líder para evitar lo antes expuesto debe crear un clima que induzca a los trabajadores a alcanzar ciertos resultados objetivos y de la organización. Lo que significa lograr en los mismos la motivación. Crear un clima de gran familia donde se desarrollen patrones de conductas positivos, para influir en el comportamiento de los demás el líder debe tener poder que le ayude a implementar de manera correcta la estrategia en la organización que lidera.

El rol poder.

Aunque existe la concepción popular de que el poder es innato en determinadas personas, esta percepción está lejos de lo cierto, los dirigentes entre más altas posiciones escalan en la

organización se hacen cada vez más dependientes de otras personas ya que el desempeño de una organización depende de todos sus miembros, es por ello la importancia del conocimiento y empleo de las fuentes de poder para el liderazgo.

Fuentes para el uso del poder

Poder de experto. La mayor fuente de poder de muchos altos dirigentes es el poder de experto, los dirigentes adquieren esta base de poder a través de hazañas visibles para todos, entre mayor es la hazaña realizada por el líder mayor cantidad de poder el líder acumula. La pericia propicia al dirigente habilidades para influir en el comportamiento de otros ya que los individuos para influir en el comportamiento de otros lo que le permite que éstos reconozcan que el líder es el mejor conocedor ante cualquier solución necesaria que requiera un determinado problema que enfrente la organización. Los altos gerentes que llegan a esa posición transitando por los diferentes cargos del escalón de mando facilita que todos los miembros de la organización lo consideren que posee maestría para guiarlos con éxito. Cuando el líder procede de organizaciones externas tiene que primero lograr tal reconocimiento por los miembros de la organización, situación que sería vencida con facilidad por el que proviene de la propia organización.

Poder de control sobre la información. Se refiere al acceso y control que posee un dirigente sobre información importante y la posibilidad de elegir a los que le distribuye dicha información. Henry Mintzberg señala que un líder es la persona más informada de la organización ya que éste garantiza la cooperación y coordinación entre todas las partes integrantes de la organización lo que le propicia tener dominio de las actividades internas de la misma, además posee contactos externos que representan fuentes valiosas de información, aunque el líder no puede dominarlo todo conoce más que el resto de la organización. Como el líder posee información por encima de los demás

puede hacer análisis y valoraciones de la misma, lo cual le posibilita ejercer influencia sobre la percepción y actitud de los subordinados. Asimismo, esto le facilita la posibilidad de tomar decisiones con un elevado nivel de efectividad.

Compromiso/intercambio. El uso del intercambio como base de poderes muy común. En el intercambio el líder hace algo por un miembro del grupo lo cual propicia que esa persona se siente comprometida con el líder, en el futuro ante la necesidad de un esfuerzo esta actuará de manera espontánea. Casi siempre el establecimiento de relaciones mutuas con los miembros de la organización requiere la capacidad de empatía y la habilidad de situarnos en nuestro pasado, los dirigentes que se apartan de su estatus y poder tienden a elevar su imagen ante los que están por encima y por debajo en la estructura jerárquica de la organización lo que provoca que logran mayor entusiasmo y motivación en la cooperación de los miembros del colectivo.

Influencia indirecta. Los dirigentes de ápice estratégico generalmente tienen poder para emplear a otros para implementar la estrategia de la organización a través de influencia indirecta, esto es, mediante la modificación de las situaciones en las cuales los individuos trabajan. Una variante de esta técnica es hacer cambios constantes en los sistemas formales de recompensa de la organización, en estos casos sólo las personas que cumplen con las expectativas del desempeño de la implementación de la estrategia son recompensados, con estos métodos el líder puede dominar las fuerzas que hacen resistencia a los cambios impuestos con la implementación de la estrategia ya que aquellos trabajadores que piensan que la estrategia va a afectar sus estatus se oponen y no se comprometen, en ocasiones lo expresan sutilmente con bajo desempeño y acciones encubiertas. Otra vía de influencia indirecta es que el líder escoja a sus seguidores entre los más fieles y que poseen el mayor apoyo por las responsabilidades de la organización, esta técnica debe ser

empleada con sumo cuidado porque puede tender a crear una falsa toma de decisiones colegiadas ya que no aparecerá oposición ante las propuestas del líder.

Carisma. Otra base de poder efectiva para ejercer influencia sobre la conducta de otras personas es el carisma. El carisma es una habilidad para influir en otras personas a través del magnetismo personal, entusiasmo y fuertes convicciones. Generalmente los líderes carismáticos son capaces de comunicar estas convicciones y su visión de futuro a través de una manera dramática y persuasiva en sus discursos, de esta forma crean la imagen de competencia y éxito. La aureola de éxito y magnetismo personal los convierte en modelos para sus trabajadores. Entre más admiran y se identifican los seguidores a sus líderes más fácil aceptan sus creencias y valores, lo que facilita una fuente de poder valiosa para ejercer influencia sobre los seguidores. Entre mayor éxito tenga el líder mayor poder tendrá. La combinación de carisma y experto puede ser poderosamente efectiva para influir en los demás ya que los líderes con estos poderes tienden a poseer al colectivo motivado y orientado hacia las metas de la organización. Estas cualidades garantizan al líder la conducción de la organización en periodos de crisis y estrés o procesos de cambios con alto nivel de efectividad en el desempeño de la organización lo que le hace crecer más estas fuentes de poder.

Poder para enfrentar la incertidumbre. Toda organización enfrenta las contingencias del entorno, esto consiste en varias tendencias o desarrollo tales como, la competencia, regulaciones legales, presiones de los costos de producción, nuevas tecnologías, etc. La importancia de estas tendencias es relativa para una empresa respecto a otras ya que para una organización puede representar una contingencia crítica y para otra no significar nada. Estos aspectos tienen estrecha relación con las estrategias que se emplean, sobre todo en el nivel de estrategias de negocios.

### Papel de impulsores del proceso de cambio estratégico.

- Detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización hechos y/o tendencias del entorno o internas que justifican el cambio.
- Abogar ante quienes tienen poder legitimador por la necesidad del cambio.
- Convertirse ellos mismos en legitimadores, facilitadores, agentes y/o receptores una vez consiguen el inicio de un proceso de cambio planificado.
- Papel de facilitadores del proceso de cambio estratégico.
- Ayudar a reflexionar al líder y su equipo para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar.
- Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio.
- Proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico.
- Ayudar a observar y cuestionar lo que está ocurriendo a lo largo del proceso de cambio.
- Transmitir errores y aciertos de experiencias de cambio en otros contextos.
- Contribuir en el diseño y realización del plan de formación para el cambio.
- Contribuir en el diseño y realización del plan de comunicación para el cambio.
- Facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos.

### Papel de los agentes del proceso de cambio estratégico.

- Poner en práctica técnicamente los nuevos procesos o sistemas que sean necesarios: nuevas tecnologías de intercambio automatizado de datos, nuevos sistemas de evaluación del

rendimiento, nuevos programas de formación y desarrollo directivo, nuevos sistemas de producción, etc.

- Legitimar o validar conceptualmente a su nivel el proceso de cambio, aprovechando la credibilidad que le otorga la realidad de su puesta en práctica.

Papel de los clientes o receptores del proceso de cambio estratégico.

- Comprar el resultado del producto cambio, por lo que han de decidir modificar sus expectativas en relación con la visión de futuro de la empresa.
- Comprar el proceso mismo de cambio (sobre todo los trabajadores), por lo que han de decidir cambiar su forma habitual de pensar y hacer las cosas.
- Expresar su opinión sobre la adecuación del producto cambio, tanto a nivel de su diseño y coste inicial como a nivel de su funcionamiento a lo largo del tiempo.

Funciones del rol del liderazgo legitimador del cambio estratégico.

- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar el tipo de cambio estratégico detectada por él mismo o por los impulsores de dicho cambio.
- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar y hasta dónde cambiar.
- Uso de su poder dentro de la organización para legitimar el proyecto de cambio concreto apoyado por los facilitadores e implementado por los equipos de agentes específicos.
- Decidir y asignar los recursos económicos, temporales y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto de cambio.
- Análisis de la estructura formal e informal de la empresa.

Al ejecutar una estrategia los líderes deben observar ambas estructuras, la formal y la informal, por tres razones. En primer lugar, la estructura actual de la empresa puede ayudar o no, o incluso impedir la ejecución eficaz. En segundo lugar, la ejecución demanda la asignación de tareas a los distintos niveles de la organización y al personal de la misma. Una estrategia de cambio radical o de redirección organizativa suele estar encabezada por el gerente general, mientras que los cambios rutinarios de estrategia pueden quedar a cargo de los mandos intermedios. En tercer lugar, la organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la estrategia.

La estructura formal puede presentar diversas clasificaciones, desde estructuras burocráticas hasta las meritocráticas. En el presente trabajo se abordarán en breve síntesis los tipos de estructuras que deben ser empleadas para la implementación efectiva de la dirección estratégica en organizaciones de seguridad y protección.

Estructura matricial.

El origen de la estructura matricial está ligado a las organizaciones de proyectos, las mismas poseen un doble flujo de autoridad (vertical desde el punto de vista jerárquico y horizontal desde el punto de vista técnico o de proyecto), este tipo de estructura es conformado mediante la formación de equipos con integrantes de varias áreas de la organización para llevar a cabo un proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Ventajas.

- Permite reunir varios expertos en un equipo.
- Mayor flexibilidad de la organización.

- Permite asignar los recursos a los proyectos de mayor importancia desde el punto de vista estratégico.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera de jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Evita la promiscuidad entre miembros de los equipos y con los integrantes de las organizaciones que protegen.

#### Desventajas.

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 jefes.
- La adhocracia.

Se emplea para enfrentar situaciones operativas temporales, consiste en crear equipos integrados por miembros de diferentes partes de la organización para enfrentar proyectos específicos, la característica principal es la poca formalización, pequeña complejidad y la alta descentralización en la toma de decisiones y el predominio de los mecanismos de coordinación ajuste mutuo.

#### Ventajas.

- Las mismas que brinda la estructura matricial.
- Desventajas.
- Tiende a existir falta de autoridad y coordinación.

- Relación estructura – estrategias.

En 1962 Chandler inició los estudios sobre la relación que guarda la estrategia con la estructura organizacional, llegando a varias conclusiones:

La estructura sigue a la estrategia.

El tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas.

Según Chandler si una organización adopta una estrategia de expansión debe asumir una estructura de departamentalización por funciones, en tanto si asume una estrategia de diversificación la estructura debe ser multi divisional.

Estudios posteriores Thain (1969), Wrigley (1970), Stop Ford y Wells (1972), Scot (1973) y Cannon, Franko (1974) llegaron a la conclusión de que ciertamente existe una relación directa entre estructura y estrategia. En el modelo de Scot, por ejemplo, se establecen 3 etapas de evolución de la empresa y el peso de ésta de una a otra etapa es consecuencia de un desarrollo a una diversificación. Las características de la organización van cambiando modificándose también la estructura organizacional y ello a causa de las sucesivas estrategias adoptadas.

El paso de una estructura organizacional a otra no puede ser instantáneo, así como la estructura no es el único factor que influye en la estrategia (Menguzzatto), además debe tenerse en cuenta el entorno en el que coexiste la organización.

Análisis de la cultura de la empresa.

La cultura puede definirse como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo. La cultura de la organización afecta a la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos a

lograr objetivos organizativos o a sobre pasarlos. Por lo general los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente además que coexistan varias subculturas entre los departamentos particulares de la organización, que a su vez están influidos por los líderes de esos niveles. La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras. Los cinco mecanismos primarios son:

- Aquello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan: los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se haga con la mayor eficacia al hacer hincapié continuamente en unos mismos temas en las reuniones, en comentarios y respuestas espontáneas y en debates sobre estrategias.
- Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis internas: los métodos que emplean los líderes para resolver las crisis pueden dar orígenes a nuevas creencias y valores y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.
- Modelación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento: la conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tienen notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados.
- Criterios para la asignación de compensación y estatus: los líderes pueden comunicar rápidamente sus prioridades y sus valores vinculando coherentemente las compensaciones y los castigos con las conductas deseables.
- Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y retiro del personal: las clases de personas que se contratan y que tienen éxito en una organización son las que aceptan los valores de la organización y se comportan consecuentemente.

Los valores instrumentales.

Toda organización posee los valores finales asociados a su misión y visión, los que se explican en la tercera etapa del sistema.

Los valores instrumentales u operativos están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

Los valores instrumentales configuran la cultura operativa y equivale a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión, ejemplo la misión de una organización puede ser obtener beneficios (valor final) y la calidad ser el valor instrumental para alcanzarla.

Acciones del líder para legitimar la nueva cultura

- Afirmar valores de forma honesta y coherente. El líder ha de asumir y defender valores por los que valga la pena esforzarse, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace.
- Madurez y tolerancia a la ambigüedad. El líder debe acostumbrarse a apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre. El líder maduro ha de aprender a ayudar a otros a vivir con complejidad, incertidumbre y ambigüedad y para ello ha de empezar por sí mismo.
- Conocimiento de sí mismo. Es esencial para un líder saber evaluar los propios puntos fuertes y débiles y realizar decisiones estratégicas de afianzamiento y superación.
- Adaptabilidad. La creencia de adaptabilidad propia es fácilmente generalizable a las nuevas situaciones que puedan surgir en la empresa.

- Intuición. La confianza en la intuición propia y en la de los demás, sin un exceso de búsqueda de racionalidad, es una de las características esenciales de los verdaderos líderes.
- Energía. Un líder transformador ha de tener gran dosis de energía personal y coraje, tanto para transmitirla a sus colaboradores como para aguantar él mismo el ritmo emocional del trabajo que requiere su papel.
- Comunicación. Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal y pública es invertir en una de las herramientas de trabajo más útiles del liderazgo.
- Resistencia al estrés. Si el líder se angustia o se inhibe todo el proceso de cambio puede igualmente bloquearse. El perfil de afrontamiento del estrés profesional tiene tres características.
- Capacidad para ilusionarse con nuevos estímulos.
- Capacidad de contemplar las nuevas situaciones como experiencias de aprendizaje.
- Creencia en la propia capacidad para modificar circunstancias adversas.
- Evaluación de las habilidades para la ejecución.
- Habilidades de interacción

Se manifiesta en la conducción de la conducta propia y la de los demás para el logro de los objetivos. En función del nivel de cambio estratégico requerido para ejecutar una estrategia es posible que los líderes tengan que influir en otras personas dentro y fuera de la organización.

#### Habilidades de asignación

La capacidad de los directivos para programar tareas y presupuestar con eficiencia el tiempo, el dinero y otros recursos. Los líderes capaces evitan la asignación de excesivos recursos a programas maduros y reconocen que los nuevos y de riesgos requieren la inversión de muchos recursos.

## Habilidades de organización

Ayudan al líder a crear una nueva organización informal o hacer frente a cualquier problema que ocurra. Los buenos líderes hacen la organización informal a su medida para que les propicie una buena ejecución. Los administradores requieren habilidades particulares hechas a la medida para superar obstáculos y asegurarse de que las tareas se cumplan con eficiencia. Estas habilidades posibilitan al líder evaluar continuamente la ejecución de la estrategia y los objetivos establecidos por la organización.

## Habilidades de seguimiento

Implica un uso eficiente de la información para corregir los problemas que pueden surgir en el proceso de implementación requiere sistemas de información eficientes de retroalimentación para analizar el progreso realizado en la ejecución de la estrategia, así como los problemas que puedan surgir sobre la marcha.

Como se puede apreciar, en los argumentos expresados anteriormente, el líder tiene un papel protagónico en el proceso de implantación de las estrategias en la empresa que dirige, por la importancia que tiene la presencia de pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica, abordados en artículos anteriores, para lograr ventajas competitivas sostenibles ante el reto que enfrentan las organizaciones en el presente siglo.

### **3.3.4 El fomento al trabajo en equipo.**

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en

los resultados que obtengan esos equipos.

Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo
- Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- Evaluar los resultados del equipo

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. Ejemplos de actividades de mantenimiento del equipo son:

- Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad
- Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias
- Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo
- Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros

- Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos

## **Ventajas y Desventajas**

Entre las ventajas esenciales que presentan el compañerismo y el trabajo en equipo, tanto para los individuos como para las organizaciones, se encuentran:

Para los individuos:

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes

## **Para las empresas y organizaciones**

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.

- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

### **Desventajas**

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.
- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.
- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.
- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.
- Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.
- Sin embargo, estos defectos que son frecuentes en los grupos desaparecen en los equipos cuando llegan al nivel de madurez.

Para formar un equipo de trabajo es necesario considerar no sólo las capacidades intelectuales de sus posibles miembros sino también sus características sociopsicológicas y de personalidad de

cada componente. Ciertos equipos se forman para realizar tareas concretas, otros para asesorar y otros para gestionar.

Una participación disfuncional en el equipo indica que algo marcha mal. Es entonces necesario un diagnóstico más profundo de la organización y de sus conflictos. Algunos ejemplos de participación disfuncional son:

- La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.
- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.
- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.
- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

### **3.3.5 Una filosofía orientada a la satisfacción del cliente.**

Para la ISO 9001 de gestión de la calidad, sea cual sea su versión, los clientes y su satisfacción son la piedra angular de una empresa. La filosofía de esta norma, y la que debe adoptar cualquier organización, aunque no siga la sistemática de un sistema de gestión de calidad, es la de cumplir con los requisitos del cliente para satisfacer sus necesidades y tratar de cumplir y exceder sus expectativas.

Cada vez es más difícil mantener a un cliente cautivo de los productos o servicios de una organización, la competencia es feroz, el cliente cuenta con mucha información a su disposición y sus exigencias son cada vez mayores.

La filosofía de satisfacción del cliente deberá comenzar por la alta dirección, es primordial la existencia de un capitán que difunda los valores y cultura organizacional, siendo difícilmente adoptada por el personal por sí solo si no existe una figura claramente definida y con autoridad. La alta dirección de la organización, a través de su liderazgo, deberá involucrar a todo el personal, pero no solo a aquellos/as que traten directamente con el cliente sino a todo el personal, ya que todos los/as trabajadores/as contribuyen en mayor o menor medida en la satisfacción del cliente, por ello, la alta dirección debe asegurarse de sensibilizar al personal de toda la empresa sobre lo importante que es su papel para la satisfacción del cliente.

Porque cada cliente es distinto y único, con unos requisitos propios, se debe de tratar de forma específica, individualizada y acorde con sus problemas y necesidades. Algo imprescindible y que se ve con más claridad en las organizaciones que ofrecemos servicios.

Todos aquellos datos que se recogen a través de las distintas interacciones con los clientes, ya sea en modo de reclamaciones, reuniones, sugerencias, redes sociales etc., se deben analizar, subsanar y/o tomar acciones de mejora. Con la recopilación de estos datos la organización podrá ser capaz de lanzar nuevas líneas de negocio, incrementar su reputación, mejorar la fidelización del cliente, implementar procesos organizativos, e incluso, ganar cuota de mercado.

La opinión y satisfacción del cliente se puede medir con el análisis de distintos datos:

- Un clásico, la encuesta de satisfacción del cliente: se le preguntará directamente al cliente sobre su grado de satisfacción con el producto o servicio comprado. Se realiza a través de

un cuestionario que puede ser contestado por teléfono, por escrito o presencialmente. Con esta herramienta cada vez es más difícil obtener información al ser un método sobre utilizado.

- Reclamaciones del cliente: al recibir una queja del cliente se deberá tratar de manera personalizada, analizando la causa que ha provocado el malestar y ofreciendo una solución.
- Sugerencias del cliente: la organización deberá de abrir una vía de comunicación con el cliente para que pueda expresar las sugerencias que considere oportunas. Con este método se recibirán oportunidades de mejora, nada despreciables en estos tiempos.
- Opinión del personal: las consideraciones que tengan los trabajadores y trabajadoras de la organización son un dato muy valioso. Esta opinión no será por haber recibido directamente una reclamación, sugerencia o información de un cliente, sino que emanará de la idea que tenga del producto o servicio y de su punto de vista propio.
- Devolución del producto adquirido: es importante conocer las causas que ha ocasionado la devolución del producto o servicio para poder adoptar medidas posteriores para evitar que vuelva a ocurrir. Tener una política de devolución clara y ágil aumentará la posibilidad de fidelizar del cliente.
- Estudio de mercado: otra opción muy válida para poder analizar al público objetivo y sus necesidades y expectativas.
- Información del personal comercial: toda aquella información que se recopile de las visitas comerciales será una información valiosa de la opinión de los clientes o clientes potenciales.

## **El servicio al cliente como filosofía**

Frente a las exigencias de las multinacionales por tratar de fidelizar al cliente por medio de acciones que buscan obtener una buena atención per se, dejamos de lado al cliente interno el cual cumple un rol fundamental para obtener una cultura orientada a servir a los clientes externos, no obstante también se olvidan de detalles y aptitudes emocionales, como la empatía, para poder poseer un excelente servicio al cliente que emerja como una filosofía de vida compartida por todos los miembros de la organización.

“Nadie da lo que no tiene” es un dicho popular muy común que tiene mucho de cierto y que se aplica al concepto de servicio. Éste se forma desde la infancia, cuando los padres enseñan a sus hijos a siempre pedir “por favor” y dar las “gracias”.

También cuando los niños brindan apoyo en las tareas del hogar, hacia la comunidad en actividades de voluntariado y / o cuando los hijos observan a uno de sus progenitores ayudar a una persona anciana a cruzar la pista, ceder el asiento en el bus a una mujer gestante u otro comportamiento empático.

El servicio hacia los demás posee un gran componente en empatía que no sólo es el “ponerse en los zapatos del otro” sino que va más allá, es comprender sinceramente lo que la otra persona (cliente) está sintiendo y sobre todo percibiendo.

El prestar apoyo, aprendido en la niñez, tiene una repercusión fundamental en el futuro de un trabajador contemporáneo, ya que si existen carencias de estas conductas de apoyo y muchas veces solidarias y se le va a pedir que debe que brindar un buen servicio a los clientes, él no podrá hacerlo en el nivel que los empleadores desean, porque no está apto emocionalmente para realizarlo.

Entonces ¿qué hacer?, sé que muchos lectores estarán pensando que la respuesta es la capacitación y la respuesta real es: si y no; ya que al estar apto para servir y se le proporciona una capacitación sobre técnicas de Servicio y Fidelización al cliente, se estará sembrando en tierra fértil y los frutos serán cosechados dentro de la empresa, es decir, los colaboradores implantarán una cultura orientada al servicio y satisfacción del cliente. Empero, si se tienen personas que han sufrido carencias empáticas (la empatía al igual que otras aptitudes emocionales son susceptibles de ser desarrolladas) los conceptos dados en los talleres de capacitación caerán en un “costal sin fondo”, puesto que antes se deben establecer los cimientos empáticos mínimos para poder captar conceptos más avanzados sobre servicios y estrategias de fidelización.

Dentro de esta coyuntura miremos dentro de la organización, es por eso que muchas veces el servicio entre diferentes departamentos o áreas, en cuanto a la atención hacia el cliente interno es pésima, trayendo como consecuencia un clima laboral negativo y con todas las implicancias que ello amerita, Ej.

Falta de identificación hacia la empresa, baja productividad, desánimo generalizado por desconfianza, etcétera. Claro está que el rol del líder de departamento juega un papel relevante en ello, porque si es permisivo ante los comportamientos de falta de apoyo y solidaridad entre sus miembros, éste está avalando implícitamente una cultura del no servicio al cliente interno, constituyéndose en algo per sé.

Lo que debemos hacer es elaborar talleres ad hoc que siembren la semilla de la empatía en todos los miembros de la empresa, enfatizar en las cabezas de cada área de la organización a no permitir en los subordinados actitudes de falta de apoyo entre sus miembros, déficit de solidaridad, chismes y comentarios mal intencionados, etcétera y sobre todo realizar un riguroso proceso de selección

que enfatice en descubrir esas aptitudes emocionales empáticas en los postulantes a un cargo. Por otra parte, la alta dirección debe preguntarse ¿estamos dotados de elementos emocionales para brindar un buen servicio a mis clientes externos?, y antes de responder a esa pregunta deben saber su punto de partida ¿cuál es el nivel de empatía de los miembros de mi organización?, también responder a las siguientes interrogantes adicionales: ¿mi proceso de selección de personal está orientado a descubrir las aptitudes empáticas en mis candidatos? ¿nosotros como alta dirección estamos orientados a servir a nuestros subordinados?

Recordemos que, en este mundo globalizado y competitivo, ya la transacción de bienes por si solos no logran niveles altos de rentabilidad y participación en el mercado sostenible y ascendente en el tiempo, sino un concepto intangible: El Servicio en la pre y post venta.

Ya lo decía Sigmund Freud hace varios años “el ser humano tiene el deseo de sentirse importante” y al servir hacemos sentir especial al cliente (tanto el interno como el externo) y también nos hace grandes como seres humanos ya que apelamos al valor de humildad en nuestras acciones como filosofía existencial.

Para concluir “nadie da lo que no tiene” si dentro de una organización se vive un ambiente de falta de servicio al cliente interno, qué pueden esperar recibir los clientes externos. Es una relación casi de causa y efecto.

### **3.3.6 El establecimiento formal y duradero de modificaciones.**

Modificar, a través del sistema formal, ciertos aspectos estructurales que sean necesarios: la empresa cambiará sólo parcialmente y muchos de estos cambios no cuajarán, al no llegar a ser internalizada por la cultura de la organización.

Recurrir al DO como un proceso de cambio planeado de carácter integral y global: los cambios serán buscados, integrados e internalizados por la cultura de la organización.

El DO exige la participación activa y voluntaria de todos los elementos involucrados en el proceso. Se basa en el compromiso y no en la coacción. Tiene respeto a la dignidad humana y constituye un proceso participativo, democrático e integrado, de cambio y de mejora organizativa.

## ORÍGENES

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el DO dentro de la corriente científico-administrativa denominada neo-humano-relacionista como una proyección de la teoría del comportamiento organizacional.

Chiavenato atribuye los orígenes del DO a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.

Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.

La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.

La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, desarrollo y diversificación de la tecnología...

Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

## ENFOQUES

El principal fundamento teórico del DO está en la ciencia del comportamiento. Sin embargo, aunque, a veces, se considere al DO como una parte de la psicología, el DO tiene un fuerte componente administrativo. Un proceso de DO implica una intervención en aspectos emocionales, esto es, comportamentales de la organización, pero también, en los aspectos estructurales y formales.

En realidad, el DO implica una convergencia e integración de técnicas de intervención psicológicas con las técnicas de intervención administrativa, bajo el convencimiento de que ninguna de las 2 funciona aisladamente.

Podemos concluir diciendo que el DO se enfoca sobre la cultura, los procesos y la estructura de una organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

Existen múltiples definiciones de DO, pero la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes:

- Que el DO es un campo de las ciencias de la conducta.
- Tienen un carácter aplicado, es decir, operacional práctico.
- Busca el cambio planificado.
- Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...)
- Implica una intervención a largo plazo.

- Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia.
- Para lograrla utiliza la participación y el compromiso.

### **3.3.7 La formación del personal en los conceptos, estrategias y técnicas.**

#### **Formación y desarrollo del capital humano en las empresas**

Los sistemas de gestión de las organizaciones han evolucionado con un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual, así como con los cambios manifestados en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones productivas y de servicios, inclusive las generadoras de conocimientos y tecnologías, las que para mantenerse, desarrollarse y avanzar hacia la competitividad, tienen que potenciar con eficiencia y visión de futuro, el capital tangible e intangible que poseen.

Esto implica que el contexto en que funcionaban las organizaciones ha desaparecido, lo que exige un cambio en correspondencia con las tendencias actuales en aspectos tales como: la forma de pensar y actuar, en la potenciación del capital humano, en lograr que este sea coherente con las condiciones actuales y lo suficientemente flexible para asimilar el futuro, en las estrategias organizacionales de forma tal que contribuyan a que las organizaciones sean eficientes y eficaces, y capaces de enfrentarse a los nuevos retos del entorno.

Particular importancia para las organizaciones modernas tiene la formación y desarrollo del capital humano, que se ha convertido en un factor clave, debido a la tendencia del predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de estas, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) de las personas que se desempeñan en las organizaciones.

En correspondencia con ello el presente trabajo tiene como objetivo fundamental destacar la importancia de la formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los RR-HH, teniendo en cuenta las definiciones conceptuales respecto a la formación y desarrollo y las propuestas de enfoques y procedimientos para su gestión.

Determinados especialistas como Sikula (1994), MAPESS (2005) y Gólcher (2006) asocian la capacitación con formación a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación con desarrollo a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su contenido, resulta una limitación ya que circunscribe los requerimientos de formación del personal no directivo a un corto plazo, mientras que cada vez más se hace necesaria la preparación proactiva de este tipo de personal.

Otros autores relacionan la capacitación como un proceso a corto plazo y el desarrollo como proceso encaminado solo a desarrollar habilidades, lo que atenta contra el desarrollo integral de los RR-HH. Otra situación ocurre con la visión de Rodríguez (1995), quien reconoce a la formación como proceso sistemático, pero reduce dicho proceso en una mejoría solo en relación con las características del empleado y los requisitos del empleo, por lo que se puede atribuir a que no se tiene en cuenta la relación de este con los demás miembros de la organización y con los clientes externos.

Se hace énfasis en la incidencia de la formación en lo relacionado con las actitudes, además de los conocimientos y habilidades (Buckley y Caple, 1991); Del Pozo Delgado, 1993; Siliceo, 1996; Fiol, 1999 y Vargas Zúñiga, 2007). Esto es positivo ya que se corresponde con los enfoques de la

gestión de competencias (Steib, 1997; Cuesta Santos, 2001; Zayas, 2001; entre otros), donde no se limita solo al nivel del saber y saber hacer, sino también del saber ser.

En cuanto a la participación en la gestión del proceso, algunos autores como Marrero Fornaris (2002); Alaya (2005), entre otros, aunque algunos no la emplean con protagonismo de los implicados, señalan la necesidad de su concepción e implementación. Esto constituye un aspecto a lograr para desarrollar empresas competentes y con enfoque de organizaciones que aprenden.

Se destacan por sus enfoques integradores en cuanto a contenido (Buckley y Caple, 1991; Siliceo, 1996; FORMATUR, 2001 y Vargas Zúñiga, 2007).

La necesidad de la gestión con carácter proactivo se señala como una condición para el avance hacia la excelencia de las organizaciones por autores como García Dotor (1995); Besseyre (1989); Cuesta Santos (2000); Kandzior, (2001), entre otros.

Es necesario señalar que el concepto de formación lleva implícito el desarrollo, mediante la potenciación de facultades personales dentro de la organización. De esta manera, una forma de lograr el desarrollo humano es provocando un cambio sociocultural que estimule, fomente y active el crecimiento del hombre, en lugar de mantenerlo pasivo, por lo tanto de aquí se desprende el concepto de desarrollo el cual consta de varias definiciones, pero la investigación se centra en la que plantea que es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.

Por otra parte, el capital humano constituye un concepto que a través del tiempo ha sido tratado por varios autores con el objetivo de definir las habilidades, competencias y conocimiento del personal que integra la empresa y de esta manera verlo por separado de otros tipos de capitales

como el financiero o el tecnológico. Hoy en día es muy importante que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costos en el cambio de este.

De esta manera el liderazgo de las compañías se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesaria para retener y maximizar el valor del capital humano. (Mora, 2006)

<b>Autor</b>	<b>Procedimiento u otro Enfoque</b>
Hinrich(1976)	<p>Modelo Sistémico de Capacitación y Desarrollo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de los objetivos de la capacitación.</li> <li>2. Definición de los métodos de capacitación.</li> <li>3. Programas.</li> <li>4. Evaluación de la capacitación.</li> </ol>
Buckley y Caple (1991)	<p>Planteamiento Sistémico de Formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Términos de referencia.</li> <li>2. Investigación posterior.</li> <li>3. Técnicas de referencia y análisis de las actividades.</li> <li>4. Análisis de los destinatarios.</li> <li>5. Necesidades formativas y análisis de los contenidos</li> <li>6. Desarrollar criterios.</li> <li>7. Preparación de los objetivos de la formación.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Considerar los principios de aprendizaje.</li> <li>9. Considerar y seleccionar alternativas de formación.</li> <li>10. Diseñar y dirigir la formación.</li> <li>11. Usar programas en marcha e iniciar los mismos.</li> <li>12. Evaluación interna.</li> <li>13. Aplicación.</li> <li>14. Evaluación externa.</li> </ol>
<p>Bentley (1993)</p>	<p>Estrategia de Capacitación para el Futuro:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de las necesidades de aprendizaje.</li> <li>2. Identificación de los programas y productos indispensables de capacitación para satisfacerlas.</li> <li>3. Estimar los recursos necesarios para producir la capacitación exigida.</li> </ol>
<p>García Dotor(1995)</p>	<p>Modelo de gestión estratégica de la formación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de las estrategias.</li> <li>2. Determinación de las necesidades de cualificación.</li> <li>3. Análisis de las necesidades de cualificación.</li> <li>4. Planificación de las actividades.</li> <li>5. Programación de la formación.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Ejecución.</li> <li>7. Seguimiento y evaluación.</li> </ol>
<p>Del Pozo Delgado(1997)</p>	<p>Procedimiento de gestión de la Formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de las necesidades de formación de la empresa.</li> <li>2. Búsqueda de mejor manera para satisfacerla, lo que implica: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Planificar las acciones formativas (métodos y vías formativas).</li> <li>o Decidir quién será el proveedor y quiénes los clientes. III.  Buscar los recursos necesarios para su realización.</li> </ul> </li> <li>3. Evaluar tanto la adecuación de las acciones a las necesidades formativas, como el grado de cumplimiento de lo planificado.</li> </ol>
<p>Marrero Fornaris(2002)</p>	<p>Procedimiento general para la gestión de la formación en Instalaciones Turísticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de cumplimiento de las premisas.</li> <li>2. Diagnóstico de la formación.</li> <li>3. Planificación de la formación.</li> <li>4. Organización y ejecución de la formación.</li> <li>5. Evaluación y seguimiento de la formación.</li> </ol>

<p>Sastre Castilloy Aguilar Pastor (2003)</p>	<p>Proceso para la planificación e implantación de una política de formación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de las necesidades de formación.</li> <li>2. Diseño e implantación del programa. Esta fase implica: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definición de las materias a impartir.</li> <li>○ Definición de los métodos de formación.</li> <li>○ Determinación del material didáctico.</li> <li>○ Definición del lugar.</li> <li>○ Definición del tiempo de formación.</li> <li>○ Determinación de los proveedores de la formación.</li> </ul> </li> <li>3. Control y evaluación del programa de formación.</li> </ol>
<p>Sarduy Avalos, L.(2004)</p>	<p>Procedimiento metodológico para la gestión estratégica de formación y desarrollo del personal técnico no docente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formulación de la estrategia de formación y desarrollo.</li> <li>2. Identificación de las necesidades de cualificación.</li> <li>3. Análisis de las necesidades de cualificación.</li> <li>4. Planificación de la formación y desarrollo.</li> <li>5. El programa.</li> <li>6. La ejecución.</li> <li>7. Seguimiento y evaluación de la formación.</li> </ol>

<p>Centro Global Estrategias (2004)</p>	<p>Procedimiento para la gestión de la formación en las empresas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del tipo de formación.</li> <li>2. Método y el lugar de la formación.</li> <li>3. Duración.</li> <li>4. Precio o facilidades de la formación.</li> <li>5. Prerrequisitos para la formación.</li> <li>6. Definición del para qué de la formación.</li> <li>7. Definiciones de a quienes va dirigida la formación.</li> </ol>
---	--

### **3.3.8 La evaluación de los resultados obtenidos.**

Una de las actividades fundamentales en todo negocio es la evaluación de los resultados. Evaluar es la herramienta que nos permite detectar problemas existentes, o prever problemas futuros. Una correcta evaluación debe arrojar información específica acerca de lo que se hace bien y de lo que se hace mal, para permitir el diseño de estrategias que permitan aprovechar y corregir.

Por lo tanto, la evaluación debe ser una práctica permanente y llevarse a cabo tan frecuentemente como la situación lo requiera. En un sentido básico, la evaluación debe responder las siguientes preguntas:

¿Qué tan efectivas han sido las acciones tomadas?

¿Qué es necesario corregir o ajustar?

Por lo tanto, los instrumentos de evaluación deben proporcionar la información adecuada para poder responder correctamente las preguntas anteriores.

## Consejos para evaluar

- Establecer objetivos específicos. No es posible evaluar algo si no se sabe qué es lo que se debe evaluar. Antes de poder evaluar tus resultados será necesario haber establecido, con toda precisión, los objetivos de desempeño que se espera obtener.
- Determinar los criterios a evaluar. De la mano con el punto anterior, es indispensable determinar correctamente aquello que debe ser evaluado, evitar ambigüedades y elegir los «verdaderos resultados».
- Elegir los instrumentos adecuados. Para obtener información correcta es necesario que el instrumento sea el adecuado. De nada servirá evaluar, por ejemplo, la satisfacción del cliente mediante la evaluación del presupuesto de gastos. Existen instrumentos diseñados específicamente para este fin, como pequeñas encuestas aplicadas al momento de la venta. Aunque múltiples instrumentos pueden estar relacionados, su aplicación debe ser específica y diseñada correctamente para evaluar el criterio correspondiente.
- Evaluar constantemente. No significa mantenerse evaluando en todo momento, sino evaluar cuando se debe hacerlo. Si el objetivo planteado requiere revisar cada semana, diariamente, o en cualquier otro intervalo de tiempo, es necesario hacerlo para controlar que se está logrando el cometido. De aquí se desprende la importancia de realizar una adecuada planeación previa.
- Utilizar los resultados de la evaluación. La finalidad principal de las evaluaciones es servir como instrumento para la toma de decisiones y, por consiguiente, acciones. Las acciones podrán ser preventivas o correctivas, pero deben llevarse a cabo. Es decir, de nada sirve realizar el mejor proceso de evaluación si la información obtenida no nos es útil. Las

evaluaciones deben servirnos para tomar acciones que permitan a) corregir cuando sea necesario, b) mejorar lo que es posible mejorar y c) comprobar que se hace lo correcto.

¿Qué puede ser evaluado?

Prácticamente todos los aspectos de un negocio pueden ser evaluados:

- Satisfacción del cliente
- Clima y satisfacción laboral
- Ventas
- Costos
- Productividad
- Rotación de personal
- Retorno sobre la inversión
- etc.

Pero esto no significa que debas dedicar tu esfuerzo a evaluar todos los aspectos cuando tienes un negocio pequeño. Se trata de ser práctico y funcional. Me refiero a una cuestión fundamental en la que deberás pensar antes de diseñar tus evaluaciones:

¿Que necesito evaluar en este momento?

Debes establecer tus prioridades, porque lo mismo que la planeación, la evaluación es una inversión que deberás asumir, y la cual, por supuesto, deberá estar justificada mediante los resultados que produzca.

Empresas de gran envergadura pueden acceder y están obligadas a hacerlo a evaluaciones de la mayoría de los aspectos de la organización. Cuentan con los recursos técnicos, económicos y

humanos para hacerlo, y hacerlo puede otorgarles mejores resultados. Sin embargo, para los negocios pequeños, sujetos a limitaciones y restricciones más visibles, deben establecer prioridades y seleccionar los aspectos esenciales que les permitan mejorar su operación y alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, una papelería debería elegir evaluar sus ventas mensuales antes que evaluar el clima laboral y satisfacción de sus empleados, sobre todo si solo el dueño es quien labora en ella. Al mismo tiempo, el instrumento elegido, debería permitirle evaluar las ventas de productos específicos, de modo que, el propietario, pueda decidir qué productos mantener en existencia y cuáles son prescindibles.

Por lo tanto, elegir los criterios a evaluar, junto con los instrumentos adecuados, es tan importante como la evaluación misma. Para elegir que evaluar en tu negocio, puedes empezar por responder a lo siguiente:

¿Cuáles aspectos son fundamentales para mi negocio?

¿Qué factores me permitirán crecer?

¿Cuáles son los factores básicos de los que dependen la mayoría de los otros factores?

## IV. Metodología

### 4.1 Enfoque y Métodos

Esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo, ya que fue un estudio sobre un tema inusual, interpretando los datos recopilados mediante fuentes de información verídicas.

El objetivo principal de esta investigación es determinar de la situación Cultura de la Calidad en las Microempresas que conforman el Distrito del calzado de Valle de Sula, por tanto, su enfoque será cualitativo, el cual incluye herramientas de análisis y recolección de datos para permitir un mayor entendimiento al lector, se usará el método exploratorio para la obtención de los datos más relevantes.

Roberto Hernández (2010) afirma:

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. También es recomendable seleccionar el enfoque cualitativo cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico. El proceso cualitativo inicia con la idea de investigación. (p. 364).

Para la elaboración de la investigación se utilizó el método exploratorio, debido a lo siguiente:

Roberto Hernández (2010) explica:

Las investigaciones exploratorias pretenden dar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aun, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. (p. 368)

#### **4.2 Técnicas e instrumentos aplicados**

El instrumento para la recopilación de información a utilizar será la entrevista, la cual se basará en determinar si las MiPymes del rubro del calzado en el Valle de Sula cuentan con los 8 elementos indispensables de una cultura de calidad, los cuales se dividen en:

- La visión clara de la necesidad del cambio
- Una planeación estratégica
- El liderazgo hacia la calidad por parte del director de la organización
- El fomento al trabajo en equipo
- Una filosofía orientada a la satisfacción del cliente
- El establecimiento formal y duradero de modificaciones
- La formación del personal en los conceptos, estrategias y técnicas
- La evaluación de los resultados obtenidos

Y se aplicará a un grupo de expertos estratégicamente seleccionados, los cuales se desempeñan profesionalmente en la planificación y asesoría dentro del rubro del calzado con el objetivo de recabar información precisa y que agregue valor a la investigación.

Se eligió la entrevista como técnica ya que esta nos permite tener un contacto directo con el experto y ampliar el tema de investigación con base a su experiencia debido a su carrera en el área y la aplicación de diversos proyectos a través de ella.

#### **4.3 Fuentes de información**

Las fuentes de información a utilizar serán los sitios web, Normas ISO, libros de expertos, investigaciones de instituciones públicas y privadas, periódicos de los entes encargados de regular cada uno de los rubros anteriormente mencionados, así como también se realizarán visitas a expertos en la materia para conocer un poco más respecto a la cultura de calidad de dicho rubro, obteniendo de esta forma información basada en hechos reales y que se llevan a cabo día con día dentro de las empresas. Con el objetivo de recabar información la cual utilizaremos para realizar nuestros respectivos análisis y conclusiones.

#### **4.4 Cronograma de Actividades**

En esta sección se indicarán todas las actividades realizadas cada día durante la elaboración del proyecto. El proyecto inicio el 23 de octubre del 2017, mismo día que fue indicado el tema y lineamientos a seguir para el proyecto, con el objetivo de finalizar la última etapa el día 20 de diciembre del 2017, con una presentación del artículo para su publicación en la revista Innovare.

En la Ilustración se muestra el Diagrama de Gantt, en el cual se describen las actividades realizadas cada semana durante los dos meses de elaboración de proyecto.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10
Actividades	Octubre			Noviembre			Diciembre			
Identificación del Tema	■									
Recolección de fuentes bibliográficas	■									
Elaboración de Objetivos	■									
Elaboración de Definición del Problema y Preguntas de Investigación		■								
Elaboración de Marco Teórico			■							
Elaboración de Entrevistas				■						
Aplicación de Entrevista experto				■						
Recolección de Datos					■					
Análisis de Datos recolectados						■				
Redacción de Capitulo de Hallazgos						■	■			
Elaboración de Conclusiones								■		
Elaboración de Artículo									■	

***Diagrama Gantt del Proyecto***

## V. RESULTADOS Y ANALISIS

### 5.1 La visión clara de la necesidad del cambio

Según la información obtenida por medio de la entrevista que se le hizo al señor Marco Banegas miembro de la ANMPIH, dio a conocer que existe una clara necesidad de un cambio, la cual nos lleva a un cambio organizacional y para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Para efectuarlo se requiere responder a las preguntas

¿Por qué cambiar?

¿Para qué cambiar?

¿Cuál es la dirección del cambio?

También dentro de la entrevista el señor Marco Banegas recalco que existe una inevitable resistencia al cambio que puede manifestarse de diversas maneras y en distintos niveles de análisis, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar ocho formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

1.-Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias.

2.-Critica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

3.-Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes.

4.-Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.

5.-Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.

6.-Fácil acuerdo: Existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.

7.-Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

8.-Silencio: No permite que el individuo promueva nuevos métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil.

Sin embargo, según lo descrito por el señor Marco Banegas se le está tratando de modificar el “chip” a las personas y hacerles ver que los cambios pueden ser positivos y para la mejora continua de los procesos haciendo que la rentabilidad de los negocios sea mucho mayor, por esa misma razón se está tratando de desarrollar apoyo y compromiso por parte de ambos lados, tanto de los asesores como de los asociados.

### **- Una planeación estratégica**

Según Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la

organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar de que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

A partir de estas distinciones, es posible entender las diferencias existentes entre la planificación normativa, que marcó una importante etapa del desarrollo de esta herramienta, y la planificación estratégica.

Para el señor Marco Banegas, miembro de la ANMPIH, como asesores dentro de este rubro del calzado ellos si cuentan con una planeación estratégica que promueva la cultura de calidad dentro de las MiPymes del calzado, por medio de apoyo de organizaciones como la ANMPIH, USAID y Chorotega que son grandes impulsores en cuanto al financiamiento y capacitación de los mismos, pues se les esta enseñando a estos micro empresarios la importancia de una misión y cuál es la visión ya que es la que define la dirección hacia donde queremos estar en un futuro, también el establecimiento de objetivos el cual nos hace ver un panorama completo de que queremos lograr como empresa y así poder diseñar estrategias que nos permitan reducir el impacto negativo de los factores externos que no se pueden controlar, ya que esto solo se lograra por medio de una eficiente panificación.

Una Planeación estratégica es parte de la cultura de calidad ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo

como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

### **- El liderazgo hacia la calidad por parte del director de la organización**

El señor Marco Banegas nos hizo ver que el liderazgo juega un papel importante dentro de la cultura de calidad para el rubro del calzado, debido a que el influir y obtener un fin positivo, es sin duda un líder que entiende su rol de desarrollar a otras personas positivamente, guiando y aportando ideas nuevas y dejando posiciones conformistas.

El líder busca mejorar la gestión de calidad que implica crear políticas que involucren los objetivos del sistema de gestión, documentos, estandarizar procesos, capacitar y entrenar mejor al personal, conformidad, requisito con cliente tras habilidad, revisar periódicamente procesos de autoevaluación, identificar áreas a mejorar, establecer objetivos de mejora para llevar a cabo los objetivos.

Adoptar la calidad como elemento estratégico a gestionar e implantar una gestión por procesos requiere un liderazgo directivo que se exprese externamente. A través de estas manifestaciones expresas, el líder conseguirá el necesario cambio cultural y de comportamientos en sus colaboradores para orientar la empresa hacia el cliente. El líder Transmitirá ilusión, la gente rema más y mejor ilusionándoles con las bondades del destino final del viaje que simplemente animándolos a hacerlo. Elaborar y comunicar una misión (estrategia) y una política de la calidad orientadas hacia el cliente.

Por lo que el señor José Esteban Solorzano presidente de PROCALZA, nos expuso las responsabilidades a las que está sometido al ser el líder de dicha organización y expreso su interés haciendo énfasis en que la calidad es algo muy importante y que están muy comprometidos a producir calzado que cumpla con todos los estándares de calidad para poder competir dentro del mercado.

### **- El fomento al trabajo en equipo**

Lo que se pretende actualmente según el señor Marco Banegas es una nueva modalidad de producción en la que los 18 miembros de PROCALZA puedan dividirse las diferentes actividades del proceso de producción del calzado, especializándose cada uno de ellos en una actividad diferente que les permita producir más rápido y no acumular trabajo, esto se conoce como ‘trabajo en línea’.

El trabajo en equipo es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.

He ahí la importancia de fomentar dicha forma de trabajo ya que esto impacta de cierta forma en el clima laboral de la organización, y un buen clima laboral promueve la eficiencia y eficacia en la producción.

El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. Nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Sera necesario cierto tipo de capacitaciones ya que esto puede representar cierto tipo de desventajas como ser:

- La agresividad, bajo formas directas como la ironía, el desprecio, el acoso laboral, la hostilidad y la indiferencia.

- El bloqueo desde actitudes negativas, la resistencia, la negación continua, el desacuerdo constante, la oposición a la lógica, la falta de cooperación, la obstrucción para impedir la feliz culminación del trabajo y el desvío de la atención hacia temas menos significativos.

- La deserción, no estar presente física ni psicológicamente, aislarse y ausentarse sin razones.

- La división, el exceso de llamado de atención, la necesidad imperiosa de atraer simpatía y de exhibir los éxitos.

- En el trabajo en equipo y en el fomento del compañerismo es importante la función que realizan los líderes. Ellos trabajan para que exista acuerdo sobre los objetivos y que estos sean claros, así como que todos se sientan comprometidos e implicados con las tareas.

Se reprocha a veces al trabajo en equipo el presentar una serie de desventajas que habría que tener en consideración. Entre ellas, pueden referirse las siguientes:

- Tomar las decisiones de forma prematura.

- Que impere el dominio de pocas personas, en particular el de un líder.

- Consumir mucho tiempo en reuniones discutiendo soluciones y acciones, retrasando su puesta en marcha.

- Que existan presiones sobre miembros del equipo para aceptar soluciones.

-Responsabilidad ambigua porque queda diluida en el grupo.

Según el señor Jose Esteban Solorzano dentro de PROCALZA hay un excelente clima laboral y mantienen una buena relación en equipo, y se espera que se continúe de tal manera.

### **- Una filosofía orientada a la satisfacción del cliente**

Si bien lo explico el señor Marco Banegas miembro de la ANMPIH, un cliente satisfecho te traerá 7 clientes más, y un cliente insatisfecho te los correrá, dentro de una cultura de calidad esto es sumamente básico puesto que tiene mucho que ver con la filosofía de ‘si tratas bien a tus empleados, estos trataran bien a tus clientes’; cabe mencionar que las entregas a tiempo y una excelente atención y trato hacia nuestros clientes agregan valor a los productos, la calidad no solo está en el producto como tal, sino también desde el momento en el que el cliente solicita dicho producto, eficacia en la búsqueda de dicho producto dentro de un extenso inventario, y al momento de la entrega y explicar las especificaciones de uso cuando nuestros clientes no las comprenden con claridad, pues tener la iniciativa de ser amables con los demás te vuelve una mejor persona y la probabilidad de que ese cliente regrese es enorme, pues es importante cuidar de nuestros clientes, ya que son ellos quienes sostienen al negocio, también es parte moral de las personas el no ofrecer un producto de mala calidad ya que bajo ninguna circunstancia es integro o ético de su parte.

Dentro del rubro del calzado en el Valle de Sula, la competencia es bastante fluctuante, algunos micro empresarios según el señor Marco sacrifican incluso sus precios por conseguir la venta del producto, y por supuesto que negocian amablemente con sus clientes para que estos accedan a la compra.

¿Pero la realidad es mucho más compleja que eso, pues Como negociar con el cliente de manera que ambos lados ganen y sea beneficioso para los dos?

Pues según Christian Jean Paul León Porras, el servicio hacia los demás posee un gran componente en empatía que no sólo es el “ponerse en los zapatos del otro” sino que va más allá, es comprender sinceramente lo que la otra persona (cliente) está sintiendo y sobre todo percibiendo.

León Porras también dice que lo que debemos hacer es elaborar talleres ad hoc que siembren la semilla de la empatía en todos los miembros de la empresa, enfatizar en las cabezas de cada área de la organización a no permitir en los subordinados actitudes de falta de apoyo entre sus miembros, déficit de solidaridad, chismes y comentarios mal intencionados, etcétera y sobre todo realizar un riguroso proceso de selección que enfatice en descubrir esas aptitudes emocionales empáticas en los postulantes a un cargo.

Recordemos que, en este mundo globalizado y competitivo, ya la transacción de bienes por si solos no logran niveles altos de rentabilidad y participación en el mercado sostenible y ascendente en el tiempo, sino un concepto intangible: El Servicio en la pre y post venta.

Ya lo decía Sigmund Freud hace varios años “el ser humano tiene el deseo de sentirse importante” y al servir hacemos sentir especial al cliente (tanto el interno como el externo) y también nos hace grandes como seres humanos ya que apelamos al valor de humildad en nuestras acciones como filosofía existencial.

Para concluir “nadie da lo que no tiene” si dentro de una organización se vive un ambiente de falta de servicio al cliente interno, qué pueden esperar recibir los clientes externos. Es una relación casi de causa y efecto.

## **- El establecimiento formal y duradero de modificaciones**

El señor Marco sin embargo explicaba en la entrevista que están conscientes que las modificaciones que vienen con el 'Trabajo en línea' que se planea implementar es para una mejora continua, y constantemente se estará evaluando dicho proceso de producción, ya que dicho sistema es para aumentar la eficiencia dentro de la productividad en la producción del calzado, ya que será parte del desarrollo organizacional de PROCALZA, ya que al recurrir al desarrollo organizacional como un proceso de cambio planeado de carácter integral y global: los cambios serán buscados, integrados e internalizados por la cultura de la organización.

Si no hay visión del cambio se acentúa la resistencia al mismo, por ser considerado innecesario.

Cuando no se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica que incluya los objetivos de calidad lo que ocurre son falsos comienzos.

Por otra parte, si lo que falla es el liderazgo hacia la calidad por parte de la alta dirección, entonces el personal sentirá frustración y se vacunará contra nuevos esfuerzos.

No obstante, si entre las distintas áreas de la empresa no hay auténtico trabajo en equipo a lo más que se podrá llegar es a intentos parciales en la mejora de la calidad.

Cuando no existe una filosofía clara acerca de la calidad y la productividad, entonces se incorporan ideas confusas al procedimiento de cambio.

Si no se llevan a cabo transformaciones en la organización y en los sistemas, lo que ocurre es una dispersión de los esfuerzos y se dan de manera inconsistente.

En tanto no se atiende debidamente la formación de los miembros de la organización en la materia, se introducirá ansiedad en el proceso de innovación, ya que las personas tendrán conciencia de la necesidad de cambiar, pero no sabrán cómo hacerlo.

Cuando falta la evaluación de la cultura de calidad y productividad, la compañía se desubica ante la carencia de retroalimentación acerca de los resultados obtenidos.

### **- La formación del personal en los conceptos, estrategias y técnicas**

El señor José Solorzano nos comentaba que actualmente no se cuenta con lo que es un manual de inducción para los colaboradores, también nos decía que la mayoría de estos desconocen la misión, la visión y los objetivos de la organización ya que son indiferentes ante dichos conceptos, lo cual a largo plazo podría afectar las estrategias de la compañía, ya que la filosofía de una empresa es parte de una cultura de calidad.

Por lo tanto, la formación y desarrollo del capital humano en las empresas debería de ser una prioridad, ya que a mayor desarrollo del recurso humano mejores resultados y beneficios obtendremos para la compañía porque para mantenerse, desarrollarse y avanzar hacia la competitividad, tienen que potenciar con eficiencia y visión de futuro, el capital tangible e intangible que poseen.

La importancia para las compañías actuales tiene la formación y desarrollo del recurso humano, que se ha convertido en un factor clave, debido al predominio del conocimiento como requisito fundamental para el éxito de una compañía, lo que exige a su vez del diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión que garanticen el desarrollo de los procesos de formación en función del incremento de las competencias (de las cuales forma parte el conocimiento) del recurso humano que se desempeña en las organizaciones.

### **- La evaluación de los resultados obtenidos**

Según el señor Marco Banegas existen muchos factores que pueden ser evaluados en este tipo de rubro, como ser el enfoque en costos, la satisfacción de los clientes, las estrategias que les permitirán tener ganancias a los 18 socios de PROCALZA, ya que tendríamos que ver que tan efectivas han sido las acciones tomadas, ver que se puede mejorar, y que practicas se deben de eliminar, obteniendo dicha información al momento de evaluar el nivel de las ventas, rotación del personal, la atención al cliente, costos, y la productividad como tal.

## VI. CONCLUSIONES

1. Luego del análisis que se realizó podemos concluir que los microempresarios que forman parte de la industria del calzado de Valle de Sula o la empresa PROCALZA no cuentan con una planeación estratégica, por lo que se les dificulta el poder prever amenazas a futuro, las cuales deberían de ser tomadas en cuenta ya que podrían afectar a la producción del calzado y no cumplir con los estándares de calidad requeridos o alguna otra eventualidad futura.
2. La interacción entre las diferentes partes que conforman la empresa PROCALZA se fomenta en base a la motivación del trabajo en equipo, puesto que ahora la nueva modalidad de trabajo, mejor conocido como trabajo en línea les permitirá a los microempresarios especializarse en una sola tarea, lo cual evitará que se acumule el trabajo, la rapidez de la producción incrementará, y con esto también se planea eliminar las mermas en las diferentes actividades.
3. Una de las modalidades que PROCALZA utiliza para determinar cuáles son las necesidades del cliente es la clasificación del año en diferentes épocas como ser época escolar, verano, 15 de septiembre y la época de navidad, ya que esto les permite identificar cuáles son sus temporadas más fuertes y cuál es la cantidad de calzado a producir para dichas temporadas y así no mantener demasiado producto en existencia dentro de su inventario ya que esto les genera un costo dentro de la asociación y más adelante al haber una sobre producción les toca sacrificar los precios de sus productos.
4. Con apoyo del Gobierno de Honduras, La AMNPIH, USAID, y la Cooperativa Chorotega han dado un gran paso en cuanto a ergonomía cambiando de instalaciones y mejorando su infraestructura, lo que les permite tener una mayor productividad, pero aun así la ergonomía no es la adecuada ya que aún faltan muchas cosas dentro de su cultura de calidad para poder hacer de esta parte de su filosofía.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Llevar a cabo un proyecto de ergonomía que les permita la mejora de sus instalaciones.
2. Llevar a cabo un proyecto de generación de métodos y toma de estudios de tiempos estandarizados para así poder incrementar la productividad y eliminar los tiempos muertos.
3. Crear estándares de calidad para así poder tener una ventaja competitiva en el mercado.
4. La creación de una Misión, Visión y establecer cuáles son los Objetivos de la empresa para saber cuál es la dirección a la cual debe guiarse.
5. La creación de un plan estratégico que les permita identificar sus fortalezas y oportunidades, poder prever amenazas y contrarrestar las debilidades.
6. Terminar el proceso de legalización de la empresa ya que hoy en día mediante las leyes que exige nuestro país, es necesario que toda empresa este afiliado al nuevo régimen de facturación o de lo contrario no se le permitirá comercializar sus servicios u productos.
7. No dejar de buscar apoyo por parte del Gobierno y otras instituciones que promueven el emprendedurismo en nuestro país.
8. Buscar la manera de exportar sus productos siguiendo todas las recomendaciones antes establecidas.

## VIII. ANEXOS

### 8.1 Anexo #1

Entrevistas Utilizadas Para la Recolección de la Información.

<b>Entrevistador: Kevin Flores</b>
<b>Entrevista a Marco Banegas, miembro de la ANMPIH, director del proyecto.</b>
<b>Lugar: San Pedro Sula Cortes</b>

1. Háblenos del papel del área de planificación, análisis y calidad en este tipo de rubro.
2. ¿Qué funciones tiene el área que dirige?
3. ¿Existe actualmente alguna iniciativa o novedad que vayan a poner en marcha?
4. ¿Qué aspiraciones tiene para el rubro del calzado?
5. ¿Cuáles son las temporadas más fuertes que usted considera que elevan las ventas en este tipo de rubro?
6. ¿Se les da algún tipo de asesoramiento a las MiPymes que se dedican a este rubro?
7. ¿Cuál es el papel de Estado dentro del rubro?
8. ¿Considera que el nuevo régimen de facturación impacto de manera positiva o negativa dicho rubro?
9. ¿Cuál es su propuesta para el fortalecimiento y organización de la cultura de calidad para este rubro?
10. ¿Qué es para usted la cultura de calidad?

## 8.2 Anexo #2

<b>Entrevistador: Kevin Flores</b>
<b>Entrevista a José Esteban Solorzano, presidente de PROCALZA</b>

1. Hábleme un poco de su negocio
2. ¿Lleva un registro contable de sus compras y ventas?
3. ¿De qué manera impacto sobre su negocio el nuevo régimen de facturación?
4. ¿Tiene la empresa visión, misión y objetivos?
5. ¿Como considera usted el clima laboral dentro de su negocio?
6. ¿Cuántos empleados tiene?
7. ¿Sus empleados conocen la misión, visión y objetivos de la empresa?
8. ¿Se les da a sus empleados todos los beneficios que la ley exige?
9. ¿Posee algún plan estratégico que le permita aumentar las ventas y disminuir las amenazas del factor externo?
10. ¿Hace uso de la herramienta o matriz FODA para su negocio?
11. ¿Cuáles son las temporadas más fuertes que usted considera que elevan las ventas en este tipo de negocio?
12. ¿Esta crisis política que actualmente vive el país, de qué manera los está afectando?
13. ¿Qué es cultura de calidad para usted?

### 8.3 Anexo#3

Nombre del proyecto que se lleva a cabo con los productores de calzado.



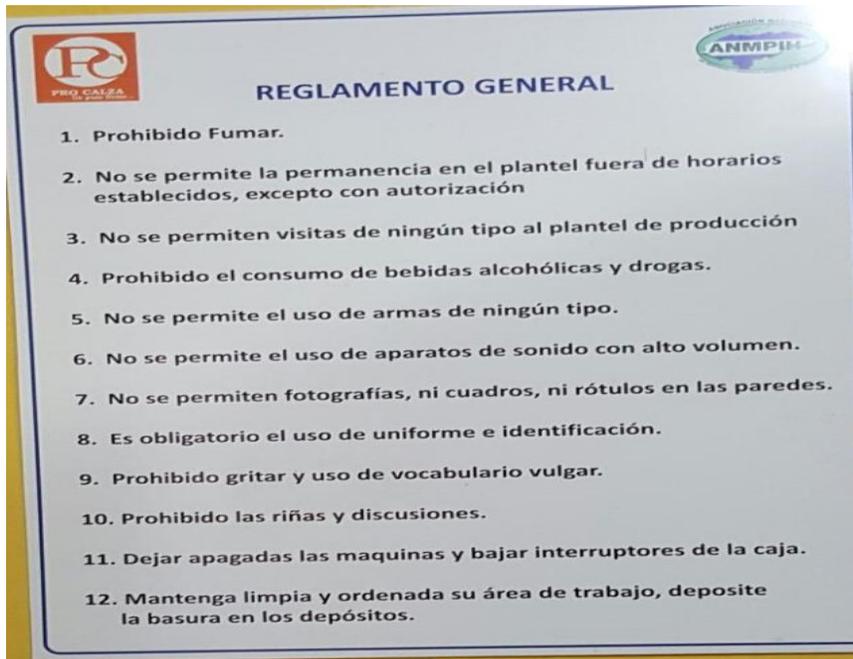
### 8.4 Anexo #4

Nombre que los productores de calzado le han otorgado a la empresa que conforman.



## 8.5 Anexo #5

Reglamento interno de PROCALZA.



## 8.6 Anexo #6

Instalaciones de PROCALZA.



## 8.7 Anexo #7

Mini fábricas de PROCALZA.



## 8.8 Anexo #8

Almacén de producto terminado y materia prima de PROCALZA.



### 8.9 Anexo #9

Representación ilustrativa de cómo está distribuida la instalación donde se encuentra PROCALZA y su manera de trabajar.

Peletería		1	2	3	4	5	6	7	8
		9	10	11	12	13	14	15	16

### 8.10 Anexo #10

Representación ilustrativa de como esperan trabajar con el proyecto desarrollado.

Peletería		Equipo de Produccion #1							
Equipo de Produccion #2									
Equipo de Produccion #3									
Equipo de Produccion #4									

## IX. BIBLIOGRAFIA

1. Bentley, T (1993): Capacitación empresarial. Serie Mc Graw-Hill Interamericana. SA. Colombia.
2. Besseyre, Ch. (1989): Gestión estratégica de los recursos humanos. Ed. Deusto, Madrid, 224 p.
3. Bibliografía consultada: Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”.
4. Bontis, N. (1998): “Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models”, Management Decision, 36, 2, 63-76.
5. Buckley, R. y I. Caple (1991): La formación, teoría y práctica. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 273p.
6. Casimiro L, (2007) Procedimiento para el diseño participativo de los planes de Formación de la Empresa Telecomunicaciones Angolanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, UCLV.
7. Castro Ruz, Fidel.[1985], Nada podrá detener la marcha de la historia./ Editora política, La Habana, 237 pp..
8. Centro Global Estrategias (2004): La gestión de la formación en las empresas. Disponible en: <http://www.emagister.com/gestion-formación-empresas-cursos-2335156 .htm>
9. Certo, Samuel. C. [1994] Dirección Estratégica./ Samuel C. Certo y J. Paul Peter./ Ed. Irwin, Madrid España. 382 pp..
10. <http://activaconocimiento.es/modelo-de-cambio-en-8-pasos-de-kotter/>
11. <http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/tipos-de-cambio-organizacional.html>
12. <https://grupo101trabequipo.wikispaces.com/Ventajas+y+Desventajas>

HERNANDEZ

FRENYINET

13. <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- 14.
15. <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>
16. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1236/caracteristicas-planificacion-estrategica.html> Los autores en cuestión son: A. Lizana, F. Calderón, S. Pérez, P. Podadera.
- 17.
18. <http://www.kaleidoconsultoria.com/blog/en-que-consiste-la-satisfaccion-del-cliente>
19. [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/clima\\_cultura\\_desarrollo\\_y\\_cambio\\_organiza\\_cional-resistencia\\_al\\_cambio/12060-8](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organiza_cional-resistencia_al_cambio/12060-8)
20. León Porras Christian Jean Paul. (2006, enero 18). El servicio al cliente como filosofía. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-servicio-al-cliente-como-filosofia/>
21. Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp..
22. Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..
23. Odiorne, George S. [1995] Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ Ed. Limusa, México, 247 pp..
24. Porter, Michael.[1995], Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
25. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8
26. Schein, Edgar. [1994], Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones, pp 10 – 250.
27. Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp..

28. Wright, Peter. [1994], Strategic Management./ Peter Right, Charles D. Prngle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA, pp 4 – 101.