

**RELACIONAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS INTEGRANTES DEL  
COMITÉ DIRECTIVO Y LAS FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL DE LA  
COMPAÑÍA XYZ S.A. CON LOS FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE LA  
EMPRESA**

**ALEJANDRO ZULUAGA SALAZAR**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2017**

**RELACIONAR LAS HABILIDADES GERENCIALES DE LOS INTEGRANTES DEL  
COMITÉ DIRECTIVO Y LAS FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL DE LA  
COMPAÑÍA XYZ S.A. CON LOS FACTORES CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE LA  
EMPRESA**

**ALEJANDRO ZULUAGA SALAZAR**

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración**

**Director:**

**PEDRO LEÓN CRUZ AGUILAR**

**Magister en Administración de Empresas**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI  
2017**

## AGRADECIMIENTOS

Cumplir con este punto de mi trabajo de grado hoy, me hace muy feliz; en varias ocasiones durante el proceso de hacerlo pensé que no llegaría, los conceptos, observaciones y hasta las no conformidades de mi director y de mis profesores evaluadores me ponían en una posición difícil para culminar.

Aquí estoy, termine mi trabajo de grado. Es el deber por mi cualidad de persona agradecida de decir profesor Pedro León gracias, gracias por tomar parte de su tiempo para involucrarse en este particular trabajo de grado y darme la línea teórica desde la cual abordar mi trabajo, valiosa orientación. Profesores evaluadores - quedan en anonimato por requisito – gracias por sus observaciones y no conformidades, dieron ese ingrediente necesario. Claudia Patricia, agradezco en grado superlativo tu sacrificio a nuestro tiempo de pareja, valoro tu mano en mi hombro cuando me sentía angustiado con mi trabajo de grado. Nelly esos años de estudio que tú no pudiste tener se reflejan en tu apoyo total a tu deseo inculcado en mí para estudiar.

Finalmente decirles Daniela y Salomé, cuando sus hijos sean mayores sabrán el peso sentimental que tiene decirles gracias hoy.

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                       | 12 |
| FORMULACION DEL PROBLEMA.....                                            | 15 |
| Amplitud del Problema .....                                              | 15 |
| Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación ..... | 16 |
| Pregunta de la investigación .....                                       | 17 |
| Objetivos .....                                                          | 17 |
| Objetivo General.....                                                    | 17 |
| Justificación .....                                                      | 18 |
| Metodología .....                                                        | 19 |
| Tipo de Investigación.....                                               | 19 |
| Método.....                                                              | 20 |
| Técnicas e instrumentos de recolección de información.....               | 20 |
| Recolección de la información.....                                       | 21 |
| Procesamiento de la información.....                                     | 21 |
| Estudio con Población y Muestra.....                                     | 22 |
| MARCO REFERENCIAL.....                                                   | 24 |
| Marco Teórico.....                                                       | 24 |
| Estrategia.....                                                          | 24 |
| Porter (1979, citado por Porter, 2008, p. 59) .....                      | 28 |
| Estrategia.....                                                          | 29 |
| Kenichi Ohmae, La Mente del Estratega.....                               | 29 |
| Rafael Martínez Alonso, El Manual del Estratega.....                     | 30 |
| Jim Collins, Liderazgo nivel 5.....                                      | 30 |

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Henry Mintzberg, James Brian Quinn y James Voyer. El Proceso estratégico..... | 31 |
| Habilidades gerenciales. ....                                                 | 33 |
| Habilidades del Estratega (Habilidades gerenciales).....                      | 33 |
| Funciones administrativas.....                                                | 36 |
| Henry Mintzberg, El trabajo del administrador: Fantasías y realidades. ....   | 36 |
| Factores claves para definir una estrategia .....                             | 38 |
| Cynthia A. Montgomery, Estrategia y liderazgo. ....                           | 38 |
| Primera Clave. Tener un propósito claro y atractivo. ....                     | 38 |
| Segunda Clave. Añadir valor. ....                                             | 39 |
| Tercera clave. Decisiones claras. ....                                        | 40 |
| Cuarta clave. Sistema de creación de valor a la medida. ....                  | 40 |
| Quinta Clave. Métricas significativas. ....                                   | 40 |
| Sexta Clave. Pasión.....                                                      | 41 |
| Marco Contextual.....                                                         | 41 |
| Reseña histórica Compañía XYZ S.A. ....                                       | 41 |
| Direccionamiento estratégico.....                                             | 42 |
| Misión. ....                                                                  | 43 |
| Visión.....                                                                   | 43 |
| Política de Gestión Integral.....                                             | 43 |
| Valores Corporativos .....                                                    | 44 |
| Objetivos Generales. ....                                                     | 44 |
| Estructura organizacional de la Compañía XYZ S.A. ....                        | 44 |
| Empleados.....                                                                | 46 |
| RESULTADOS.....                                                               | 47 |

|                                                                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Realizar el análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la Compañía XYZ S.A. que definen la estrategia de la empresa. ....                  | 47 |
| Población encuestada. ....                                                                                                                                                                                             | 49 |
| Jefes encuestados según su sexo. ....                                                                                                                                                                                  | 50 |
| Tiempo de trabajo en la Compañía XYZ S.A. ....                                                                                                                                                                         | 50 |
| Profesionalización de los jefes de área. ....                                                                                                                                                                          | 50 |
| Opinión de los jefes de área encuestados sobre la pregunta P1. ....                                                                                                                                                    | 51 |
| Opinión de los jefes de área encuestados sobre la pregunta P2 ....                                                                                                                                                     | 51 |
| Opinión de los jefes de área encuestados sobre la pregunta P3. ....                                                                                                                                                    | 52 |
| Funciones administrativas del Gerente General. ....                                                                                                                                                                    | 59 |
| Identificar en la Compañía XYZ S.A. los factores claves que definen la estrategia de la empresa. ....                                                                                                                  | 64 |
| Procesos de Dirección. ....                                                                                                                                                                                            | 66 |
| Procesos Operativos. ....                                                                                                                                                                                              | 66 |
| Procesos de apoyo. ....                                                                                                                                                                                                | 67 |
| Indicadores Gerencia general. ....                                                                                                                                                                                     | 68 |
| Indicadores de Gerencia Administrativa y Financiera. ....                                                                                                                                                              | 68 |
| Indicadores Gerencia Comercial. ....                                                                                                                                                                                   | 69 |
| Indicadores Gerencia de Operaciones. ....                                                                                                                                                                              | 70 |
| Indicadores de Subgerencia de Disposición final ....                                                                                                                                                                   | 71 |
| Establecer una relación entre las habilidades de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la Compañía XYZ S.A. con los factores clave que definen la estrategia de la empresa. .... | 73 |

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Relación entre las funciones administrativas del gerente general y los factores clave que inciden en la definición de la estrategia de la empresa. .... | 77 |
| CONCLUSIONES .....                                                                                                                                      | 81 |
| RECOMENDACIONES.....                                                                                                                                    | 85 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                                                                                                         | 86 |
| ANEXOS .....                                                                                                                                            | 88 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Gerencias y jefaturas de la Compañía XYZ S.A., año 2015.....                      | 23 |
| Tabla 2. Cronología de las definiciones modernas de Estrategia por Año .....               | 26 |
| Tabla 3. Distribución de personal auxiliar hasta de dirección de la Compañía XYZ S.A. .... | 46 |
| Tabla 4. Habilidades Gerenciales y definición .....                                        | 48 |
| Tabla 5. Numero de jefes de área encuestados .....                                         | 49 |
| Tabla 6. Número de jefes encuestados según su sexo.....                                    | 50 |
| Tabla 7. Nivel de profesionalización de los jefes de área .....                            | 51 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Organigrama Compañía XYZ S.A. ....                              | 45  |
| Figura 2. Mapa de procesos y cadena de valor de la Compañía XYZ S.A. .... | 65  |
| Figura 3. Rueda de la estrategia .....                                    | 73  |
| Figura 4. Diagrama de valor agregado .....                                | 103 |

## LISTA DE CUADROS

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cuadro 1. Habilidades que demuestran tener los integrantes del Comité Directivo según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.....          | 53 |
| Cuadro 2. Habilidades que demuestra tener el gerente general según opinión de los jefes de área de las distintas gerencias de la Compañía XYZ S.A. .... | 54 |
| Cuadro 3. Habilidades que demuestra tener la Gerente de Operaciones según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.....                      | 55 |
| Cuadro 4. Habilidades que demuestra tener la Gerente Administrativa y Financiera según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A. ....        | 56 |
| Cuadro 5. Habilidades que demuestra tener el Subgerente de Disposición Final según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A. ....            | 57 |
| Cuadro 6. Habilidades que demuestra tener el gerente Comercial según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A. ....                          | 58 |
| Cuadro 7. Matriz de asociación entre habilidades y factores clave .....                                                                                 | 74 |
| Cuadro 8. Habilidades asociadas con el factor propósito claro y atractivo de la Compañía XYZ S.A. ....                                                  | 74 |
| Cuadro 9. Habilidades asociadas con el factor añadir valor de la compañía XYZ S.A.....                                                                  | 75 |
| Cuadro 10. Habilidades asociadas con el factor decisiones claras de la compañía XYZ S.A.....                                                            | 75 |
| Cuadro 11. Habilidades asociadas con el factor sistema de creación a la medida de la compañía XYZ .....                                                 | 76 |
| Cuadro 12. Habilidades asociadas con el factor Métricas significativas de la compañía XYZ S.A. ....                                                     | 76 |
| Cuadro 13. Habilidades que se relacionan en el factor pasión de la compañía XYZ .....                                                                   | 77 |

## LISTA DE GRÁFICAS

|                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1. Habilidades que demuestran tener los integrantes del comité directivo según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.....          | 53 |
| Gráfica 2. Habilidades que demuestra tener cada uno de los gerentes del comité directivo según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A. .... | 58 |

**LISTA DE ANEXOS**

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Anexo A. Encuesta.....                                        | 88 |
| Anexo B. Documento guía para entrevista gerente general ..... | 94 |

## INTRODUCCIÓN

El éxito en una empresa está relacionado con los actores involucrados en ella, las habilidades y la formación profesional de estos para realizar una ardua tarea, también incide la labor del “administrador” general en términos de las funciones que realiza. Todo lo anterior aporta para que el resultado sea el propuesto en los planes de la empresa, con índices de cumplimiento en sus distintas áreas, aumentando la facturación anual y en definitiva generando ganancias a los accionistas y proveedores y bienestar a los empleados.

Se habla entonces de la necesidad de conocer las estrategias que se deben llevar a la práctica para alcanzar los objetivos que se ha propuesto la organización. Las cuales tienen un doble fin, el ya mencionado, y la posibilidad de conocer las habilidades que posee cada directivo que tiene la responsabilidad de ejecutarlas. Por lo anterior es importante reflexionar sobre estrategias y los estrategias, como lo hizo Montgomery (2012), en su texto *El Estratega*, donde, se rescata el papel del estratega como líder y como ella lo señala el objetivo del libro no es enseñar estrategia, sino darle herramienta e inspirar a los directivos para que sean unos estrategas, porque un líder puede influir de forma decisiva en una organización. (Montgomery, 2016).

Anteriormente Mintzberg, Brian y Voyer (1997) se habían ocupado del estratega y el papel que desempeña en el proceso de creación de la estrategia. Mintzberg (1975) en el artículo El trabajo del Administrador Fantasía y realidades identifico que los gerentes en las empresas cumplen diez roles o funciones agrupados en tres tipos de roles o funciones: 1) Roles o funciones interpersonales incluyen cabeza y guía, líder y de enlace; 2) Roles o funciones informativas que incluyen monitor, diseminador e interlocutor y 3) Roles y funciones decisorias que comprenden el ser emprendedor, manejador de conflicto, asignador de recursos y negociador.

Montgomery (2012) señalo seis factores clave de las grandes estrategias: 1) Están fundamentadas en un propósito claro y atractivo, 2) Añaden valor real, 3) Decisiones claras, 4) Un sistema de creación de valor a la medida, 5) Métricas significativas y 6) Pasión.

Esta investigación tiene como propósito establecer, una relación entre las habilidades que demuestra tener cada integrante del comité directivo Montgomery (2012). Y las funciones del gerente general (Mintzberg, 1975). De la Compañía XYZ S.A. con los factores clave que según Montgomery (2012) definen la estrategia de la empresa.

La metodología empleada es de tipo cualitativa, por el interés de capturar la realidad de lo que define: 1) Las habilidades del “estratega” a través de la opinión que poseen los jefes de área sobre los integrantes del comité directivo, para los cual se realizó encuesta a 25 jefes de área de la Compañía XYZ S.A., 2) Se realizó una entrevista en profundidad al Gerente General sobre los roles o funciones administrativas que desempeña en su cargo. Tanto las habilidades como las funciones se relacionan posteriormente con los factores clave de la definición de la estrategia; y 3) Se desarrolló una guía para identificar los factores clave.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### **Amplitud del Problema**

En la actualidad empresarial no hay directivo que no manifieste la importancia que reviste el disponer de una estrategia definida; en contexto, “la misión” de toda organización es el punto de partida de la construcción del devenir empresarial. Una estrategia empresarial se cimenta de acuerdo a una técnica de trabajo compleja y/o una serie de elementos emergentes.

Hay una claridad sobre la cimentación de la estrategia. Sin embargo hay preguntas implícitas: ¿quién construye?, ¿qué habilidades requiere ese constructor? Es allí donde el management se encuentra ante una amplitud conceptual sobre el constructo del estratega en términos de habilidades a tener o demostrar.

En síntesis aparentemente lógica, se afirma que la estrategia requiere del estratega para su nacer, ¿pero quién? Si es sabido que terceros (proceso sistémico) son quienes dan lugar a la definición de una estrategia o en su defecto se parte de libretos empresariales pre-existentes. El éxito empresarial se puede medir por la generación de rentabilidad, su perdurar en el tiempo y su contribuir con el desarrollo de una sociedad. Ese éxito empresarial sin lugar a dudas hoy se relaciona con una formulación de una estrategia y a su vez esa definición depende de un estratega que tiene habilidades particulares para tal fin.

Para el año 2012 uno de los accionistas mayoritarios de la Compañía XYZ S.A. en un proceso de re-enfocar sus intereses, toma la decisión de vender sus acciones de la compañía, las cuales quedan en poder de otro accionista de la empresa. Al cambiar la estructura accionaria mayoritaria, las decisiones y orientación empresarial se modifican. El accionista mayoritario trae consigo una orientación del negocio diferente; aporta una visión de negocio de especialización.

Para el año 2013 el accionista mayoritario da inicio a un análisis de los procesos/áreas, apuntando a tener una estrategia definida. Realizo un diagnóstico de la compañía y el resultado de este permitió establecer qué se hace, quién lo hace, cómo lo hace; Tomaron decisiones cuya

finalidad fue formar a las personas de la organización en ajustes de procesos/procedimientos, para que asumieran el compromiso de aportar hacia la definición de la estrategia.

El ajuste conceptual del negocio que adelantó el accionista mayoritario no tuvo en cuenta el describir de las habilidades de los integrantes del comité directivo y de las funciones administrativas del gerente general que contribuyeran al propósito establecido y que debieron quedar reflejadas en los perfiles de cargos.

En los documentos que el área de gestión humana tiene sobre la descripción y perfiles de los cargos de los integrantes del comité directivo se encontró que estos perfiles para el año 2014 eran los mismos del año 2011, y más aún que para todos los integrantes del comité directivo en lo que respecta al perfil del cargo tenían asignadas las mismas habilidades y aptitudes, ellas son: Responsabilidad, Comunicación, liderazgo, manejo y solución de conflictos, servicio al cliente, comportamiento ético, negociación, respuesta a la presión, planeación, organización y control.

Con relación a las funciones del gerente general en el perfil del cargo se observa que hace referencia a cuatro funciones generales, ellas son: Planear, hacer, verificar y actuar. Sin embargo al analizar más en detalle las actividades que se relacionan con el planear, pareciera ser que la descripción de la función no es del todo clara para la compañía. Ya que por ejemplo: actividades como elaborar presupuesto, participar en aprobación de políticas, participar en inspecciones gerenciales parecen ser más actividades del hacer o incluso del actuar que de la planeación en sí.

La Compañía XYZ S.A., actualmente trabaja en implementar los ajustes por cada área/proceso para estructurar su marco de relación y de creación de valor propio y con sus grupos de interés.

### **Delimitación del problema y alcances del proyecto de investigación**

Especificando los alcances de la investigación, se tiene como la más apreciable a la hora de definir la importancia final del estudio para la unidad de análisis en un tiempo específico y único.

- La investigación en su marco de referencia conceptual tiene como eje principal lo que Cynthia A. Montgomery plasma en su libro *El Estratega* para los conceptos de factores clave para definir una estrategia y las habilidades del estratega. También como eje rector esta lo que establece Henry Mintzberg para las funciones administrativas en su trabajo el trabajo del administrador: *Fantasía y Realidades*.
- El estudio no comprende aspectos técnicos de mantenimiento ni financieros, sino aspectos administrativos con respecto a los conceptos de estrategia, habilidades, roles o funciones administrativas y factores clave para definir una estrategia.
- Para la investigación se tendrá en cuenta a los jefes de las diferentes áreas de la Compañía XYZ S.A. y al gerente general como población base para el estudio.
- Las conclusiones son base para que la organización evidencie cuáles son las posibles fallas sobre las habilidades de los integrantes del comité directivo que definen la estrategia y de las funciones administrativas que realiza el gerente general; sin embargo, el proyecto no contiene etapa de implementación, pues ello depende de elementos que no son de manejo del investigador.

### **Pregunta de la investigación**

¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la compañía S.A. que se relacionan con los factores clave de la estrategia de la empresa?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General.**

Relacionar las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la compañía XYZ S.A. con los factores clave de la estrategia de la empresa.

**Objetivos Específicos.**

- Realizar un análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la Compañía XYZ S.A. que definen la estrategia de la empresa.
- Identificar en la Compañía XYZ S.A. los factores clave que definen la estrategia de la empresa.
- Establecer una relación entre las habilidades de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la Compañía XYZ S.A. con los factores clave que definen la estrategia de la empresa.

**Justificación**

La definición de la estrategia en una empresa está relacionado con los actores involucrados en ella, y más que en los actores, en las habilidades y la formación que estos tengan para realizar una ardua tarea cuyo resultado se traduzca en tener un negocio solvente, con índices de cumplimiento en sus distintas áreas, aumentando su facturación anual y en definitiva generando ganancias a los accionistas, empleados y proveedores.

Esta investigación sobre las habilidades que pueden tener los integrantes del comité Directivo de la Compañía XYZ S.A. y de las funciones del gerente general es pertinente, porque está fundamentada en la opinión de los jefes de área, con respecto a quienes en la compañía definen la estrategia.

Este trabajo permite a los jefes de área y compañía en general, tener una idea clara de las habilidades con que cuentan sus máximos directivos y de las funciones que realiza el gerente general, y como estas pueden a partir de una relación con los factores clave definir una estrategia.

La definición de la estrategia depende de información para su construir y un actor determinante en generar, tener o difundir esa información es el gerente general quien a través de su investidura como director general desarrolla relaciones para obtener lo mejor para la empresa.

Dicha relación resulta de carácter trascendente en este momento para la Compañía XYZ S.A., puesto que le permite identificar las habilidades que deben promoverse como pilares en sus diferentes funcionarios a nivel directivo de primer y segundo nivel y saber cuáles funciones administrativa son relevantes para el desempeño empresarial que al relacionarse con los factores clave permiten la definición de la estrategia para la empresa.

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación.**

El estudio que se llevó a cabo en esta investigación “Relacionar las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la Compañía XYZ S.A. con los factores clave de la estrategia de la empresa.” es de tipo cualitativo en el contexto de estudio de caso.

También este trabajo toma de la investigación bibliográfica - investigación basada en fuentes secundarias - aspectos generales para establecer una literatura valida sobre los conceptos de Estrategia, Habilidades directivas, funciones administrativas y factores clave.

Cerda (2000, citado por Bernal, 2000) afirma “Tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir, o figurar a personas, animales o cosas” y agrega “se deben describir aquellos aspectos más característicos distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”(p.111).

La esencia del estudio estuvo centrada en el análisis de las habilidades de los Integrantes del Comité Directivo de la Compañía XYZ S.A. y de las funciones administrativas del gerente general que se relacionan con los factores clave de la estrategia de la empresa.

Esta investigación se trató como un estudio de caso. Descriptivo en la medida que permite puntualizar las posibles habilidades que los jefes de área advierten en los integrantes del comité directivo de la Compañía XYZ S.A., la identificación de los factores clave que se relacionan con

la definición de una estrategia. También precisa como el gerente general realiza las distintas funciones administrativas

Este estudio es netamente cualitativo, de tipo descriptivo.

### **Método.**

Para la obtención de resultados se hizo uso de la Investigación por encuesta MacDaniel y Gates. (1999), ya que se trata de un proceso de conocimiento que parte de situaciones generales fundamentadas y que pueden ser aplicados en una realidad concreta (Ortiz, 2000). Así, parte de la concepción general que se presenta de las habilidades del estratega según Montgomery (2012), así como los factores clave de la definición de una estrategia, de las funciones administrativas según Henry Mintzberg (1997). Luego entonces, esto permitirá dar explicación a hechos o situaciones particulares que se registran dentro de las áreas y así analizar y evaluar la aplicación concreta (ver Anexo A y B).

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información.**

Bajo el criterio del texto Metodología de la Investigación, para Administración y Economía, Colombia, se tiene que para la recopilación de la información que permita describir y explicar los hechos que definen el problema de investigación será necesario recurrir a:

La utilización de **fuentes primarias y secundarias**, que son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa e indirecta, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, fichas bibliográficas de material impreso, etcétera.

**Encuesta:** es una de las técnicas de recolección de información más usada. Se fundamenta en el cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Permitirá el conocimiento sobre las habilidades que los jefes de área observan en los integrantes del comité directivo de la Compañía XYZ S.A., para lo cual se aplicó un instrumento diseñado y elaborado por el investigador de este estudio con base en Cynthia A. Montgomery (2012). (Ver anexo A)

**Entrevista en profundidad:** una técnica basada en un devenir conversacional. Es un diálogo, preparado, diseñado y organizado en el que se dan los roles de entrevistado y entrevistador. Permitirá el conocimiento sobre como desarrolla las funciones administrativas el gerente general de la Compañía XYZ S.A., para lo cual se aplicó instrumento diseñado y elaborado por el investigador bajo adaptación de lo establecido por Mintzberg (1997). (Ver anexo B)

**Revisión bibliográfica:** técnica basada en la recopilación de literatura que tiene como propósito analizar material impreso, ya que la información contenida en libros, textos escritos por fuente reconocida y confiable e internet permite dar mayor soporte a la investigación y la descripción de los conceptos de Estrategia, Habilidades gerenciales, funciones administrativas y factores clave para definir una estrategia.

#### **Recolección de la información.**

La información se recogió mediante una encuesta (Ver anexo A) para aplicar a 25 jefes de área de la Compañía XYZ S.A., de forma individual y anónima y mediante entrevista en profundidad al gerente general (Ver Anexo B)

Se visito a los jefes de área y gerente general en sus respectivas oficinas durante la jornada laboral para la obtención de la información. Finalmente se lograron realizar 25 encuestas y una entrevista en profundidad. Las diez encuestas que no se pudieron realizar se debió a que nueve de los jefes de área para el momento de la aplicación de la encuesta no laboran para la compañía y sus remplazos en los cargos eran personas con menos de seis meses en sus labores en la organización y finalmente la decima persona estaba en licencia de maternidad.

#### **Procesamiento de la información.**

Una vez recogidos los cuestionarios diligenciados, se procedió a revisar cada uno para garantizar la idoneidad del contenido, el investigador que realizo este trabajo por su experiencia en Investigación de mercados realizo la codificación de las respuestas de preguntas abiertas y

posteriormente ingreso los datos al software SPSS versión 10.1 también se ha referido como "Statistical Product and Service Solutions" y actualmente (IBM SPSS).

A través del uso del modulo de tablas del SPSS se parametrizaron las respuestas de las distintas preguntas de la encuesta (Ver anexo A) por variables de segmentación como fueron gerencia a que corresponde el jefe de área encuestado y sexo, posteriormente se generan los reportes de tablas estadísticas de resumen, así mismo se realizó entrevista en profundidad al Gerente General (Ver Anexo B). Resultados que se presentan en el capítulo III.

Una vez realizada la entrevista en profundidad, la cual quedó capturada en una grabación, se procedió a su transcripción por parte de persona idónea para tal fin y posteriormente el investigador con base en Mintzberg (1997) y bajo interpretación propia, procedió a redactar las respuestas del gerente para cada una de las funciones administrativas.

La elaboración del informe final tuvo varios pasos a saber:

El análisis de las habilidades y la asociación con los factores clave surgen de la opinión de los encuestados. Se parte del concepto de mayoría; se entiende **e como** mayoría cuando la respuesta dada por los encuestados representa un porcentaje superior al 60%, de igual manera se presenta lo expresado por el gerente general en la entrevista en profundidad realizada sobre las funciones administrativas.

Para identificar si la Compañía XYZ S.A. tiene los factores clave para definir una estrategia se diseño una guía para tal fin, y el establecimiento de las habilidades surge de la interpretación personal con base a Montgomery (2012).

### **Estudio con Población y Muestra.**

La población para el presente estudio está compuesta por treinta y cinco (35) personas que laboran en la Compañía XYZ S.A., que corresponden a los jefes de área y al gerente general y están distribuidas así: (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Gerencias y jefaturas de la Compañía XYZ S.A., año 2015**

| <b>Gerencia</b>             | <b>Área</b>                                                                                        | <b>Número de personas</b> |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| General                     | Sistemas, Jurídica, Comunicación y Proyectos, Relaciones Interinstitucionales                      | 5                         |
| Administrativa y Financiera | Presupuesto, contabilidad, gestión humana, tesorería, calidad, Compras, tesorería, Infraestructura | 9                         |
| Operaciones y Mantenimiento | Operaciones, Mantenimiento                                                                         | 9                         |
| Disposición Final           | Ingenieros                                                                                         | 5                         |
| Comercial                   | Facturación, Cartera, servicio al cliente, Gestión social, ventas                                  | 7                         |
| Total                       |                                                                                                    | 35                        |

Fuente: (Compañía XYZ S.A., 2015)

La distribución de la población en la Compañía XYZ S.A. será por Gerencia, las cuales a la fecha de estudio está compuesta por la Gerencia General, Gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia de Operaciones y Mantenimiento, Subgerencia de Disposición Final y Gerencia Comercial.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **Marco Teórico**

El presente marco tiene por objetivo presentar algunas premisas sobre la estrategia, el estratega, las habilidades gerenciales, las funciones administrativas del gerente y los factores clave para definir una estrategia como elemento importante del proceso estratégico. Hay un significativo número de académicos e investigadores que a través de sus escritos y obras han realizado aportes a los temas mencionados. Este documento no pretende realizar un censo conceptual y teórico, por el contrario tiene solo una muestra que permite construir el sustrato válido para realizar una relación entre las habilidades del estratega y las funciones administrativas con los factores clave para definir una estrategia.

### **Estrategia.**

El concepto de estrategia ha estado inmerso en el devenir de la humanidad y de manera especial su fuente para identificarlo como concepto fue el campo militar. La palabra estrategia viene del griego Strategos que significa “general” el verbo “stratego” significa a su vez “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Bracker, 1980, p. 219).

De acuerdo con Pérez (2005), se puntualiza

Los orígenes del concepto estrategia estarían situados, por tanto, hace 2.500 años y tendrían como referencia el denominado paradigma militar por el cual la definición del mismo estaría siempre relacionada con un contexto bélico o político. Así, no sería hasta el siglo XX que la estrategia fue abordada desde un paradigma lógico/ formal o científico con la Teoría de los Juegos formulada por Neuman y Morgenstern (1944, citado por Pérez, 2005, p. 8).

Ahora, de acuerdo con Rivas (2002),

Las compañías preveían lo indeseable y controlaban lo deseable. Hoy, la transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, la tecnología han hecho perder vigencia a la estrategia ligada a la planeación. Hoy nos domina la incertidumbre y es por ello que “la piel” y el cerebro de los estrategas de hoy son muy diferentes a los planeadores estratégicos de ayer. Hoy la diferencia está en si la estrategia explora y lidera las ideas, y el planeamiento relaciona, conecta y coordina el proceso de ligar las ideas con la acción.

Después de la Segunda Guerra Mundial, los negocios pasaron de un ambiente algo estable a un ambiente muy competitivo y de grandes cambios, un ambiente cuya constante es el cambio. Bracker (1980), atribuye este cambio en que se desenvuelven los negocios, a dos factores significantes:

1) La frecuencia de cambios dentro de las empresas, lo que pone especial énfasis en la habilidad que deben desarrollar los integrantes de la empresa para anticipar cambios, tomar ventaja de las oportunidades que se presentan y tomar acciones para evitar amenazas a la compañía.

2) Aplicación de ciencia y tecnología en el proceso de administración, lo que estimula interés y aceptación de enfoques analíticos y explícitos para la toma de decisiones, lo que incrementa la habilidad gerencial para manejar la creciente incertidumbre.

La estrategia se convierte en una norma para tomar decisiones, un libreto conductor con varios componentes:

- El alcance del producto-servicio/mercado (los productos-servicios que oferta la empresa y los mercados en los que está).
- El conducente de crecimiento (se refiere a las modificaciones que la empresa planea establecer acorde a sus productos-servicios y mercados).
- La ventaja competitiva (los puntos específicos del producto-servicio referenciado a su mercado que posicionan a la empresa respecto a sus competidores).

La Sinergia, que se refiere a la medida en que las diferentes áreas de la empresa funcionaran juntas y en forma correcta para lograr más de lo que lograrían por separado.

A continuación se presente una cronología de definiciones modernas de estrategia (Braker, 1980).

**Tabla 2. Cronología de las definiciones modernas de Estrategia por Año**

| <b>Año</b> | <b>Pensador / Obra</b>                                                    | <b>Definición</b>                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1947       | Von Neumann y Morgenstern / Theory of Games and Economic Behaviour        | Estrategia es una serie de <b>acciones</b> a seguir por una empresa y que han decidido de acuerdo con una <b>situación</b> en particular.                                                                                                                      |
| 1954       | Peter Druker, /The Practice of Management                                 | Estrategia es analizar la <b>situación</b> presente y cambiarla si es necesario, encontrando en este análisis los <b>recursos</b> que se tienen y los que se deberían tener.                                                                                   |
| 1962       | Chandler Alfred D. / Strategy and Structure                               | Estrategia es el factor determinante de <b>los objetivos</b> básicos a largo plazo de la empresa, y la adopción de cursos de <b>acción</b> y la asignación de <b>los recursos</b> necesarios para llegar a las <b>metas</b> .                                  |
| 1965       | Ansoff / Corporate Strategy: An analytic Approach to Growth and expansion | Estrategia es una regla para tomar <b>decisiones</b> determinado por el alcance del producto / mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia.                                                                                                 |
| 1968       | Cannon, Business Strategy and Policy                                      | Las estrategias son las <b>decisiones</b> de acción <b>direccional</b> las cuales son requeridas competitivamente para lograr <b>el propósito</b> de la compañía.                                                                                              |
| 1969       | Learned, Christenson, Andrews & Guth / Business policy: Text and Cases    | Estrategia es el patrón de <b>objetivos, propósitos</b> y las mayores políticas y planes para lograr esos <b>objetivos</b> , basados en tal forma que defina en qué tipo de negocios la empresa está o estará involucrada y el tipo de compañía que es o será. |
| 1971       | Newman & Logan, / Strategy, Policy and Central Management                 | Estrategias son <b>planes</b> que anticipan cambios e inician acciones para tomar ventaja de <b>oportunidades</b> que son integradas dentro de los conceptos o <b>misión</b> de la empresa.                                                                    |

Tabla 2. (Continuación).

| Año  | Pensador / Obra                                                                      | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1972 | Schendel & Hatten / Business policy or strategic management                          | Estrategia es definida como las <b>metas y los objetivos</b> básicos de la organización, los mayores <b>programas de acción</b> escogidos para alcanzar esas metas y objetivos, y el mayor <b>patrón de asignación de recursos</b> usado para relacionar a la organización y su ambiente.                                   |
| 1973 | Uyterhoeven, Ackerman & Rosenblum / Strategy and Organization                        | La Estrategia provee de dirección y cohesión a la empresa y está compuesta de varios pasos, como perfil estratégico, pronóstico estratégico, auditoría de los recursos, alternativas exploradas estratégicas, pruebas de consistencia y finalmente, opción estratégica.                                                     |
| 1974 | Ackoff / Redesigning the future                                                      | La estrategia está relacionada con objetivos a largo plazo y las formas de perseguirlos que afectan el sistema como un todo.                                                                                                                                                                                                |
| 1975 | Paine & Naumes / Strategy and Policy Formation: and integrative approach             | Estrategias son acciones mayores específicas para el logro de los objetivos de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1975 | McCarthy, Minichiello & Curran / Business Policy and Strategy: Concepts and Readings | Estrategia es un análisis del ambiente y la selección de alternativas económicas que igualará los recursos corporativos con los objetivos, a un riesgo medido entre el beneficio y la viabilidad que las alternativas ofrecen.                                                                                              |
| 1976 | Glueck / Business Policy: Strategy Formation and Management Action.                  | Estrategia es un plan unificado, comprensivo, e integrado, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa son logrados.                                                                                                                                                                                     |
| 1977 | McNichols / Policy Making and Executive action.                                      | La Estrategia forma parte de la formulación de políticas, esta comprende una serie de decisiones que reflejan la determinación de los objetivos básicos del negocio y la utilización de habilidades y recursos para lograr las metas.                                                                                       |
| 1977 | Steiner & Miner / Management Policy and Strategy                                     | Estrategia es forjar la misión de la compañía, ajuste de objetivos para la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, formulación de políticas específicas para lograr los objetivos, y asegurando la apropiada implementación para que los propósitos básicos y objetivos de la organización sean logrados. |
| 1979 | Mintzberg / The structuring of organizations.                                        | Estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente, patrones consistentes acordes con las decisiones organizacionales para tratar con el ambiente.                                                                                                                                                      |

Fuente: (Bracker, 1980, p. 220).

Porter (1979, citado por Porter, 2008, p. 59)

Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

Ronda (2004) destaca que producto de un estudio bibliométrico a definiciones de estrategia entre los años 1962 y 2002 se logró identificar tres grupos: “El grupo I que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996). El grupo II presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales y El grupo III tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Montgomery (2012) afirma: “La estrategia – el sistema de creación de valor que sustenta la posición competitiva de una compañía y su especificidad – debe tomarse como algo abierto. Se trata de un sistema que evoluciona, se mueve, cambia” (p.19).

En síntesis, es claro que desde Von Neumann (1947) definiendo la estrategia como acciones a seguir, pasando por Druker (1954) que la define como un análisis de situación, Chandler (1962) la ve como un factor para determinar objetivos hasta Mintzberg (1997) que la define como un patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Todos de forma explícita, tácita o por sinonimia terminan en la acción de definir y/o formular el que hacer de una empresa. Ahora ¿quién hace? Mintzberg (1997) afirma “Así como nuestro artesano tiene que gobernar su oficio (el modelado o conformación de patrones), así también los administradores deben modelar conformar su estrategia” (p.120).

En definitiva la estrategia formulada previamente o de forma emergente depende del estratega para ser definida. La estrategia tiene en uno u otro caso necesariamente que pasar por la decantación conceptual y será el máximo dirigente (Director General y/o Integrantes del comité directivo de la empresa) quien defina el concepto en términos de dirección.

### **Estratega.**

La evolución conceptual del término estratega, está influenciado por criterios como la transitoriedad, incertidumbre, complejidad, novedad, tecnología. Criterios claro está, vistos bajo la lupa de la administración empresarial.

El recuento histórico del estratega en términos de definiciones, hace pensar que este evoluciona como un ser vivo, en el resolver la pregunta “¿el estratega es?”, los diferentes autores; sin orden histórico o de importancia, pasan unos por establecer modelos como Bourgeois & Brodwin (Mintzberg y Quinn, 1993), Chávez Martínez (2013), Martínez Alonso (2013) y Collins (2006). Y otros como Ohmae (1993), Pérez (2006), Fayol (1921, citado por Murillo et al., 2007) y Montgomery (2012) entre otros, pasan por focalizar más su definir y logran precisar elementos como flexibilidad paradigmática, lenguaje cruzado, vigilancia, anticipación, adaptación, programas mentales resolutores, mando, control, vigor físico, vigor mental, cultura general, noción sobre las demás funciones empresariales.

### ***Kenichi Ohmae, La Mente del Estratega.***

El todo o nada es una posición que administrativamente es de cuidado, el pensamiento estratégico debe romper ese restringido campo sensorial, para ello debe estar respaldado por el uso de la imaginación, y por constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento y del planeamiento.

El punto relevante de un pensamiento estratégico es el análisis, puesto que al enfrentarse a problemas, tendencias y acontecimientos, al estratega no le es suficiente verlo como un todo,

sino que esté lo divide en sus partes constitutivas y luego tras descubrir el significado de los componentes los vuelve a ensamblar para maximizar sus ventajas.

“Las estrategias de negocios que llegan a tener éxito, no provienen de un análisis riguroso, sino de un estado mental particular que denomina la mente del estratega, donde la percepción y la consecuente determinación para su cumplimiento son equivalentes a un sentido de misión, que alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional” (Ohmae, 2004).

***Rafael Martínez Alonso, El Manual del Estratega.***

Martínez (2013) escribe en su libro

Los únicos requisitos para ser estratega son ser pragmático y curioso y estar abierto a cambiar la forma de ver los negocios y las organizaciones. «Saber de estrategia» da más criterio de decisión y más control de la propia carrera. Ayuda a leer mejor las oportunidades que ofrece el entorno (Martínez, 2013).

Describe cinco estilos de estrategias producto de literatura existente, el primero que lo define como aquel que se lanza a la acción para conseguir –tiende a ser emprendedor-, el segundo quien se adapta para atender una demanda del entorno –fundador de pyme consolidada-, el tercero Martínez (2013) que es quien cree comprender bastante el entorno como para anticipar y planificar actividades -profesional de la estrategia en una empresa grande-, el cuarto es quien renuncia al paradigma actual y se focaliza en metas financieras (sobreviven lo que mejor se adaptan) y el quinto intenta en la medida de lo posible, modelar su entorno a su favor, jugando con nuevas reglas y aprovechando nuevas oportunidades -estratega del cambio-.

***Jim Collins, Liderazgo nivel 5.***

Para que las empresas sobresalgan deben contar con directivos generales de nivel 5. Directivos que tiene las siguientes características: Conocimiento, destreza, buen habito de trabajo, trabajo en equipo, organizado, fomenta el rendimiento, Humildad personal, voluntad de hierro, practico, diligente, modesto, ambición desde lo empresarial, creen en la buena suerte.

Collins (2012) concluye que para llegar a ser un líder de nivel cinco se debe tener la semilla. Semilla que se podrá desarrollar si se da la reflexión, conciencia por desarrollo personal, un mentor, un gran maestro, una experiencia significativa en la vida, padres amantes. También es claro en afirmar que estos líderes de nivel cinco son como una caja negra en cuanto a su desarrollo de persona.

***Henry Mintzberg, James Brian Quinn y James Voyer. El Proceso estratégico.***

De acuerdo con Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), El Proceso Estratégico hace alusión a los modelos del estratega desarrollados por Bourgeois y Brodwin (1984), ellos son: Modelo del Comandante, Modelo del Cambio, Modelo Colaborador, Modelo Cultural y el Modelo Creciente. En síntesis estos modelos indican que dependiendo del contexto empresarial o situacional de la industria los líderes de las empresas asumen un rol. A continuación se describen brevemente

El modelo del comandante, en donde el director general es un actor racional, tiene poder y acceso a la información cuasi completa y utiliza ese poder para análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción. Concede más importancia a la formulación que a la implementación, al análisis que a la acción. Divide a la empresa en pensadores y actores, las personas que formulan y las que ejecutan. Este modelo es difícil de aplicar en ambientes que se modifican a una gran velocidad.

Modelo del cambio. Aquí se da importancia a la implementación, el estratega tiene el papel de un arquitecto, diseña estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia. Este modelo considera al estratega en forma directa, no solo traslada la estrategia y el plan sino que esta activamente involucrado en la implementación.

Modelo colaborador, el estratega se preocupa por cómo lograr que el equipo de alta dirección ayude a desarrollar una buena serie de metas y estrategias y se comprometa con ella. Aquí el director de la estrategia es coordinador y trata de obtener buenas ideas del equipo, en este modelo el estratega no se limita a una sola persona, se involucran varias mentes, se logra el compromiso con la estrategia, ya que la gente se siente más participativa en el proceso de formulación e implementación.

Modelo cultural. Aquí el estratega es como un entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión, pero les permite a las personas crear los detalles para cumplir con esa meta. Este modelo supera las distancias que separan a los pensadores de quienes ejecutan la estrategia.

Modelo creciente se llama así porque el director o estratega propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implementen estrategias sólidas, en este modelo la estrategia crece desde el interior de la empresa, el estratega juega un papel de moderador, poniendo límites o supuestos para las acciones a seguir y pondera el valor de las estrategias sugeridas. La parte más importante del estratega en este modelo es definir los fines de la organización en términos bastantes amplios como para dar cabida a las innovaciones y seleccionar con buen juicio los proyectos sugeridos.

Continuando con en esa línea de modelos Mintzberg (1997) identifiqué tres modelos conceptuales para crear estrategias: El empresario, El planificador y el Adaptativo (p.26).

En el “modelo Empresario” el gerente como poder centralizado tiene como prioridad encontrar oportunidades. Aquí el estratega es el punto focal como líder, y la organización responde a sus iniciativas, las cuales se orientan a darle el nicho correcto a la organización. En el de Planificación se concede especial atención al análisis, el cual apunta a la eficiencia y el crecimiento partiendo de un análisis de costos y beneficios de las distintas propuestas de la organización, en este modelo el estratega se apega al desarrollo de una estrategia genérica y la mantiene en el tiempo. En última instancia en el modelo adaptativo el poder se divide entre los distintos componentes de la empresa y se responde a los distintos problemas o situaciones en la medida que se presenten. El estratega aquí es un reconocedor de patrones.

Cynthia A. Montgomery, El Estratega.

“entre toda la información disponible sobre estrategia, muy poca está dedicada a los aspectos que harán de ti un estratega exitoso” (Montgomery, 2012, p. 177), orienta su descripción del estratega en términos del quién para resolver la pregunta ¿Qué habilidades se necesitan para triunfar? Establece que el estratega es a su vez un líder.

Se interpreta que las habilidades para son (Montgomery, 2012): Determinación, Iniciativa, Rigor, Imaginación, Deseo de preguntar, Curiosidad de hacer preguntas, Autodidacta, Proactivo, Comprometido, Apasionado, Soñador, Buen manejo del tiempo, Poder de decisión, Flexible/adaptable, Realista, Motivador, Buen comunicador, Escucha, Estar conectado con toda la gente de la empresa.

El gerente o director general debe ser visto como un ser humano, también como líder. Él se apropia de la responsabilidad de hacer bien las cosas. Es un total involucrado en la toma de decisiones y lo mucho que hay en juego para la empresa que dirige, su actividad compromete energía y compromiso, el gerente también hace reflexiones evidenciadas en preguntas como ¿estoy haciendo bien mi trabajo? ¿Estoy dando a mi Compañía el liderazgo que requiere?. El gerente tiene un gran potencial entre sus manos, producen oportunidades que permiten que el destino de sus empresas sea diferente.

En síntesis el estratega identificado en la organización como el director general para algunos casos mientras que para otros serán los integrantes del comité directivo, tiene un saber hacer que lo destaca pero también es cierto que hay algo mas, autores como Fayol (1921, citado por Murillo et al., 2007) menciona elementos como flexibilidad, vigor mental, mando, Ohmae (2004) hace referencia al uso de imaginación, Collins (2012) hace referencia a características como destreza, trabajo en equipo, también Montgomery (2012) expreso claramente que hay unas habilidades asociadas al hacer del estratega. Parece ser entonces que el estratega teniendo un saber hacer sumado a unas características / elementos o habilidades le permitirán obrar en el bien hacer.

### **Habilidades gerenciales.**

#### ***Habilidades del Estratega (Habilidades gerenciales).***

Luke (2011): “El término habilidad tiende a ser utilizado cuando se habla del presente”. Lo anterior se interpreta como que la habilidad es algo que un individuo ya puede hacer, de hecho lo

hace y lo logra de forma superior al resto de sus pares. Distintos textos concluyen que habilidad tiene como elemento rector la destreza que tiene el individuo para ejecutar algo que sirve.

Expresa Tovar (2012, p. 32) en su texto “Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud”, habla de tres áreas básicas de las habilidades. Habilidades técnicas. Habilidades interpersonales y habilidades conceptuales.

Ellas significan:

Habilidades técnicas: dominio de herramientas, lenguaje y habilidades característicos de profesión u oficio.

Habilidades interpersonales: trabajar eficientemente como miembro de un grupo, con espíritu de colaboración, cortesía, y cooperación, respetando la diversidad de necesidades, valores y antecedentes de otras personas para obtener objetivos comunes.

Habilidades conceptuales: contemplar la organización como un todo, mirada holística que permite ver las diferentes partes de la organización interdependientes entre sí, incluye coordinar, e interpretar ideas, ósea ver “el cuadro total”.

De acuerdo con Whetten y Camerón (2005) su texto Desarrollo de Habilidades Directivas afirman “... las habilidades son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. ...”. También afirman estos autores que las habilidades son controlables, se pueden desarrollar, están interrelacionadas y sobre puestas, a veces son contradictorias y paradójicas. Con alcance a investigaciones para habilidades de liderazgo y administración Quinn Rohrbaugh (1981), se ha demostrado que las habilidades directivas están dentro de cuatro grupos, ellas son: Habilidades de Clan, Habilidades de adhocracia, habilidades de mercado y habilidades de jerarquía.

Las Habilidades de Clan incluyen aquellas requeridas para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar otras relaciones. Las Habilidades de adhocracia incluyen las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio. Las Habilidades de mercado incluyen las requeridas para competir efectivamente y administrar las relaciones

externas. Las Habilidades de jerarquía incluyen las requeridas para mantener control y estabilidad.

Wrapp (citado por Mintzberg et al., 1997) en el escrito “Los buenos administradores no participan en política”, identifico cinco habilidades: Mantener abiertos canales de información, Concentrarse en un número limitado de asuntos importantes, Identificar los corredores de indiferencia corporativa, Dar a la organización una noción de dirección con objetivos abiertos y Vislumbrar relaciones y oportunidades entre el flujo de problemas operativos y decisiones.

De acuerdo con Cane (1997), manifiesta que la fuerza laboral del futuro tendrá más exigencias, entre las cuales está que: sean creativos, flexibles, multifuncionales, trabajo en equipo, seguros, conocedor del negocio, orientado al cliente y orientado a la calidad. La autora en cierto sentido es consecuente con lo que expresa Collins (2006), “Primero quien, después que” y es consecuente al expresar en su texto que “solo las organizaciones que dan la misma prioridad a las estrategias de recursos humanos y de negocios tendrán la fortaleza suficiente para convertirse en organizaciones de primera clase o mantenerse como tales”

Montgomery (2012) aborda las habilidades agrupándolas en seis temáticas, ellas son: Debes ser quien comienza el incendio, Tú eliges, Conserva la Agilidad, Haz que tu equipo suba a bordo, Una vez más la decisión es tuya y contigo y sin ti. Al hacer un barrido minucioso de esas temáticas se encuentra un detalle que enriquece tanto el ser como el hacer del estratega, primero que todo establece que el estratega es a su vez un líder, del texto El Estratega se interpreta que las habilidades para la autora son: determinación, iniciativa, rigor, imaginación, deseo de preguntar, curiosidad de hacer preguntas, autodidacta, proactivo, comprometido, apasionado, soñador, buen manejo del tiempo, poder de decisión, flexible/adaptable, realista, motivador, buen comunicador, escucha, estar conectado con toda la gente de la empresa.

Los elementos antes mencionados, son insumo para que la estrategia esté fundamentada en un propósito claro y atractivo, este a su vez establece esa diferencia única que a la larga añade valor a la organización, por consiguiente un norte empresarial permite establecer decisiones claras. Las decisiones de empresa se construyen sobre un sistema de acción, que no es otra cosa que las

áreas puestas como una cadena de valor, que para establecer el criterio de valor demanda una métrica de resultados.

### **Funciones administrativas.**

#### ***Henry Mintzberg, El trabajo del administrador: Fantasías y realidades.***

El escrito “trabajo del administrador”; el cual es una experiencia vivencial producto de la observaciones a gerentes en su hacer. El trabajo que se centra en establecer la función administrativa bajo las premisas de sustentable y útil, la gerencia es una práctica que se aprende a través de la experiencia, sin embargo en la historia de la gerencia se recurría a elementos teóricos idénticos aun cuando la práctica gerencial versaba sobre la diversidad de los sucesos.

“El trabajo del administrador” establece su principal aporte en un hacer del administrador mas sustentable. El administrador entendido como aquel sujeto que esta investido de autoridad formal sobre una empresa o unidad organizacional.

Carlson (1951, p.52) produjo una metáfora valiosa sobre los gerentes “antes de efectuar el estudio, siempre pensé que el director ejecutivo se parecía a un director de orquesta, que estaba parado por encima de los demás en su plataforma. Ahora me inclino en ciertos aspectos a verlo como uno de varios títeres mientras que cientos de personas halan de las cuerdas y lo obligan a actuar de una manera y otra manera”

La labor del administrador se puede pormenorizar y describir en términos de “funciones” o conjuntos de comportamientos organizados. Es así como establece unas funciones Interpersonales, de información y de decisión.

A continuación se detallan las funciones mencionadas.

#### **Funciones interpersonales.**

1. Función de ser cabeza y guía. Relacionado con desempeñar actividades de tipo ceremonial, por ejemplo bienvenida a dignatarios, eventos de sus colaboradores, cenas de

negocios. Lo anterior según el rol del administrador sea director de empresa o de unidad de negocio.

2. Función de líder. Como responsable del trabajo de quienes integran la empresa o unidad. Trabaja desde la motivación a sus empleados, para alinear esta con los objetivos de la empresa.

3. Función de enlace. Aquí el administrador es un intermediario entre los distintos intereses de la empresa con aquellas personas que de manera formal o informal le aportan información.

#### Funciones de información.

4. Función de monitor. El administrador revisa su entorno a la caza de información, nuevas ideas y al mismo tiempo recibe información no solicitada, producto de los contactos generados.

5. Función de diseminador. El administrador comparte la información conocida de sus contactos a sus subordinados.

6. Función de interlocutor. El administrador envía información a gente fuera de su empresa o unidad. Gente que puede ser proveedores, entes de control, clientes y accionistas.

#### Funciones de decisión.

7. Función de emprendedor. Muestra al administrador como un precursor del cambio, atento a desarrollar ideas, las cuales incorpora en las unidades de negocio o empresa como proyectos que pretenden algo nuevo o susceptible de cambio sea en procesos, personas, actividades con alcance al entorno.

8. Función manejador de conflictos. El administrador invierte su tiempo dando solución a conflictos y presiones inesperadas.

9. Función asignador de recursos. Aquí como máximo recurso a asignar es el tiempo que el administrador da a las distintas actividades que desempeña, así mismo tiene la responsabilidad de asignar recursos previa estructuración de su equipo en términos de división y coordinación de trabajo.

10. Función de negociador. Ya que el administrador es quien tiene clara la asignación de recursos y cuenta con la información relevante. Por ende puede desarrollar la función de negociar sea desde el tiempo invertido en un permiso hasta la financiación de un nuevo proyecto.

Las anteriores funciones no son excluyentes por el contrario son dependientes unas de otras o se complementan en ese frenético rol de ser administrador. Y Unas funciones tendrán más relevancia que otras en la medida que ese administrador de empresa o de unidad de negocio, se orientan a un determinado hacer; ventas, operaciones, sector empresarial, función social etc.

Mintzberg (2010) afirma: “Gran parte del trabajo gerencial implica hacer lo que hacen los especialistas pero de maneras particulares que aprovechan los contactos, el estatus, y la información especiales del gerente” (p. 60).

### **Factores claves para definir una estrategia**

#### ***Cynthia A. Montgomery, Estrategia y liderazgo.***

Montgomery establece varios aspectos determinantes en la definición de una estrategia. Estos aspectos son: estar fundamentada en un propósito claro y atractivo, en otras palabras debe ser clara la razón de existir de la empresa. Añadir valor por una diferencia que importa. Decisiones claras, definir que si se hace y no se hace como empresa. Sistema de creación a la media, sistema de acción en el que los esfuerzos están alineados y se refuerzan entre sí. Métricas significativas, indicadores específicos que midan la esencia de tu empresa en términos de su misión y visión. Pasión, una preocupación total por lo que se hace.

#### ***Primera Clave. Tener un propósito claro y atractivo.***

En el contexto empresarial esto hace referencia a saber hacia dónde se va, o dicho de otra forma alimenta lo que es importante en términos de la supervivencia y el éxito de una firma así como las necesidades que intenta satisfacer. En la medida que este propósito sea claro, sencillo y

tangible en el hacer de las personas de la organización más garantías se tiene de cumplir con lo establecido.

Las estructuras jerarquías en las empresas son diversas sin embargo todas en su criterio de jerarquía asumen tácitamente unos elementos básicos: jefes y subalternos, responsables de procesos, ejecutores y veedores. Es responsabilidad del máximo órgano jerárquico de la empresa establecer el propósito de la empresa y que a su vez llame la atención o despierte interés entre propios y terceros.

*Segunda Clave. Añadir valor.*

Valor que se sustenta en las relaciones de ganar-ganar de la empresa con los proveedores y con los clientes.

Ganar de empresa y proveedor cuando en su intercambio empresarial la empresa le brinda información que ayuda a este a que sea más eficiente para que le venda a un menor precio entendiendo que existen unos límites de productividad y asimismo le sugiera mejoras de lo que recibe del proveedor. Será allí cuando el deseo de proveer se mantiene en el tiempo y el costo para la empresa solo es un elemento transaccional ya que el valor que le traslada el proveedor a este es apreciable en términos de servicios o productos.

Ganar de empresa y cliente se da cuando en su intercambio la empresa le brinda productos/servicios que satisfacen necesidades y colman expectativas no funcionales de productos/servicios, así mismo el cliente percibe un valor superior y por ende su deseo de pagar aumenta.

Y finalmente la firma tendrá un valor para sí misma cuando en su dinámica con proveedores y clientes logra que el margen entre el costo pagado y el precio recibido se amplía, es allí cuando se materializa una mejora de la rentabilidad.

*Tercera clave. Decisiones claras.*

Es decir exactamente que hace una empresa y que no hace, esto con el fin de orientar gente y recursos a una idea clara y estructurada. Decisiones a nivel de dirección general.

*Cuarta clave. Sistema de creación de valor a la medida.*

Aquí confluyen dos elementos importantes las personas y el hacer. Definitivamente se debe tener claro si las personas con las cuales se cuenta en la organización son las adecuadas para el momento de la empresa. Será el directivo general o los integrantes del comité directivo quienes definirán si en la empresa están las personas correctas.

Para tener un sistema de creación de valor es necesario que el directivo conozca el momento en que esta la empresa y como esta ella dentro de su industria, así mismo contextualizar la industria para saber cuáles son los factores determinantes del éxito dentro de esta.

El conocer la industria ayuda a entender los elementos fundamentales de un negocio y cuales áreas o actividades son las llamadas a ser parte de esa cadena de valor, aquí hay una gran cabida a la intuición del estratega.

Importante destacar que el sistema de valor debe ser evaluado periódicamente y debe ser expuesto a escenarios favorables y no favorables para la organización e industria. El criterio de escasez en escenarios no favorables es valorado para los análisis rigurosos.

*Quinta Clave. Métricas significativas.*

Las mediciones de resultados globales, como el ROI, es uno de varios indicadores que permite validar si una estrategia está funcionando. El éxito de la medición radica en medir lo que es necesario a la empresa en términos de su hacer; que se hace, como se hace, para que se hace.

Surgen los llamados indicadores de desempeño por áreas o actividades que serán el termómetro de la empresa, serán financieros, económicos, sociales, ventas, costos, producción,

mantenimiento y otros, en ultimas todo indicador será válido si aporta a los objetivos que se desprenden de la estrategia formulada por la empresa.

#### *Sexta Clave. Pasión.*

Es un factor que tiene relación con el ser de la persona que con la empresa en sí. En esencia esto hace referencia a que las personas de la empresa y muy en especial el gerente general y los integrantes de su grupo directivo deben conservar una emoción intensa positiva por lo que hacen, evidenciado esto en el entusiasmo con que se trabaja en la empresa, el clima laboral, la escala de remuneración y el esfuerzo.

Los distintos teóricos tienen consenso en afirmar que la estrategia de una u otra forma debe ser definida, y para que esta sea definida depende del estratega. Hasta aquí es lo esencial que se ha presentado a lo largo de la historia en un paso del proceso estratégico. Ahora, es necesario preguntarse ¿cualquiera puede ser estratega? Y la respuesta es definitivamente NO. El estratega suma primero cuando reafirma esa condición en la organización asumiendo tal roll o cargo, segundo cuando suma con unos factores o habilidades demostrables y tercero con el desempeño eficiente de unas funciones administrativas que se entretujan con las dos condiciones previas.

### **Marco Contextual**

#### **Reseña histórica Compañía XYZ S.A.**

En los finales del siglo XX, la participación del sector privado en los servicios públicos es un hecho. La visión política del país, tendrá un rumbo distinto a partir de la constitución de 1991.

La constitución contempla un capítulo para los servicios públicos como una respuesta del Estado hacia una mejora absoluta en su prestación. El artículo 365 estableció que “los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares”. Esa disposición constitucional abre paso a un desarrollo legislativo audaz que se materializa en 1994 con la

promulgación de las Leyes 142 (o Ley de Servicios Públicos Domiciliarios) y 143 (o Ley Eléctrica). El legislador plasmó en los postulados legales la necesidad de la eficiencia y la calidad en la prestación de los servicios públicos domiciliarios, la ampliación de la cobertura, a través de la participación libre y en condiciones de competencia de empresas públicas, privadas y mixtas, la separación de los diversos roles del Estado, la sostenibilidad financiera de las empresas prestadoras y una gestión eficaz bajo las normas del derecho privado para el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Con el nacimiento de la ley 142 de 1994, se da origen a la constitución de empresas privadas para prestar el servicio público de aseo. Para 1997 se da el inicio de la Compañía XYZ S.A. como prestador del servicio de aseo, empresa de un Grupo internacional en servicios medioambientales. En el Valle del Cauca La Compañía XYZ S.A. ingresa gracias a la compra de una empresa pre-existente en el mercado, la cual prestaba sus servicios en distintos municipios del Valle del Cauca.

En su proceso de expansión en el Valle del Cauca, la Compañía XYZ S.A. adquiere otras empresas del servicio de aseo en distintos municipios del departamento; es así que para principios del año 2000 se constituye una Holding, la cual tiene como eje de dirección a la Compañía XYZ S.A. y a través de un solo equipo de dirección y administración controla las empresas y establece los derroteros a seguir, derroteros también influenciados por el principal accionista extranjero de la compañía.

### **Direccionamiento estratégico.**

La compañía fundamenta la diagramación de su direccionamiento estratégico en las normas ISO, las cuales fomentan la normalización técnica, la metrología, la evaluación de la calidad y la gestión de la calidad. La compañía XYZ S.A. está certificada en ISO 9000, 14000 y 18000.

**Misión.**

Concebir, desarrollar y desplegar soluciones que impactan positivamente el ambiente, el bienestar humano y la prosperidad económica. Esta Misión, el grupo la asume velando por el crecimiento de sus colaboradores y el de los territorios donde opera, respetando el compromiso con el desarrollo sostenible.

**Visión.**

Ser aliado estratégico de nuestros clientes; aportando soluciones sostenibles e innovadoras; y contribuyendo al acceso, la preservación y la renovación de los recursos.

**Política de Gestión Integral.**

Compañía XYZ S.A. diseña e implementa soluciones ambientales sostenibles para la gestión de residuos contribuyendo al desarrollo y la competitividad de sus clientes.

El grupo apoya a los clientes, las ciudades y sus habitantes en el uso optimizado de los recursos, con el fin de aumentar la eficiencia económica, ambiental y social, donde todos los colaboradores cumplimos con estándares internacionalmente aceptados y mejora continua. Estableciendo desde la concepción de los proyectos condiciones de trabajo seguro; aportando los recursos e infraestructura adecuados; eliminando peligros y gestionando los riesgos, para garantizar la salud física, psicológica y social de todos y cada uno de los colaboradores de la Compañía XYZ S.A. Empleando de manera eficiente los recursos; controlando los impactos asociados a nuestras actividades, previniendo la contaminación, y midiendo nuestro desempeño ambiental; cumpliendo los requisitos legales y otros aplicables.

Nuestros esfuerzos están orientados a brindar soluciones que impactan positivamente el ambiente, el bienestar humano y la prosperidad económica.

## Valores Corporativos

- **Responsabilidad:** Participar activamente en la construcción de una sociedad comprometida en favor del desarrollo sostenible.
- **Solidaridad:** Estar al servicio de los intereses colectivos y compartidos.
- **Respeto:** El respeto de la legalidad, de reglamento interno del grupo y el respeto hacia el prójimo.
- **Innovación:** Buscar y elaborar soluciones sostenibles al servicio de sus clientes, del medio ambiente y de la sociedad.
- **Compromiso con el cliente:** Lograr que la eficacia y la calidad de los servicios sean cada vez mayores. Permanecer atentos a sus clientes para hacer realidad sus expectativas técnicas, económicas, medioambientales y sociales valiéndose de su destreza para aportar soluciones idóneas e innovadoras.

## Objetivos Generales.

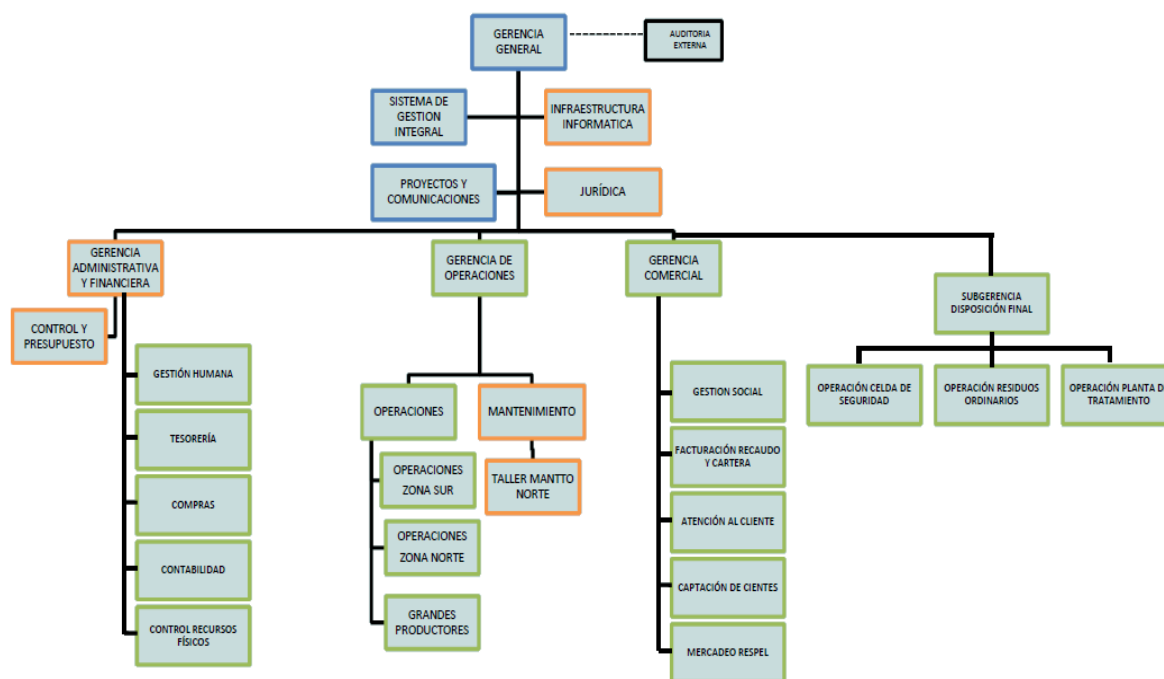
- Potenciar nuestros contratos actuales y continuar desarrollando el mercado municipal.
- Incorporar dentro de nuestro crecimiento los mercados industriales.
- Mejorar los procedimientos de la organización, enfocándolos a procesos integrados donde se pueda definir y medir el desempeño de los parámetros claves para la organización.
- Mejorar las competencias de los colaboradores, para incrementar su seguridad, productividad y desarrollo dentro del grupo; ayudando a la organización a alcanzar un alto nivel de servicio al cliente.

## Estructura organizacional de la Compañía XYZ S.A.

- La compañía cuenta con una dirección estratégica conformada por la gerencia general, gerencia administrativa y financiera, gerencia de operaciones y mantenimiento, subgerencia de disposición final y gerencia comercial.

- La gerencia general tiene bajo su dirección los procesos de jurídica, Proyectos y Comunicaciones, Gestión de desarrollo y Sistemas y sistema de gestión integral
- La gerencia administrativa y financiera tiene bajo su dirección los procesos de Gestión Humana, Abastecimiento de Recursos, Mantenimiento de Infraestructura, Gestión Financiera.
- La gerencia de Operaciones y Mantenimiento tiene bajo su dirección los procesos de barrido y limpieza, recolección y transporte.
- La gerencia comercial tiene bajo su dirección los procesos de captación de clientes, servicio al cliente, gestión social, facturación recaudo y cartera.
- La subgerencia de disposición final tiene bajo su dirección el proceso de disposición final.

Ver Figura 1, Organigrama de la Compañía XYZ S.A.



**Figura 1. Organigrama Compañía XYZ S.A.**

Fuente: (Compañía XYZ S.A., 2015).

### **Empleados.**

La holding tiene 850 trabajadores entre personal operario, auxiliares, asistentes, y nivel de dirección. A continuación se presenta la distribución de personal de las distintas gerencias.

**Tabla 3. Distribución de personal auxiliar hasta de dirección de la Compañía XYZ S.A.**

| <b>ÁREA</b>         | <b>NUMERO DE PERSONAS</b> |
|---------------------|---------------------------|
| ADMÓN. Y FINANCIERO | 39                        |
| COMERCIAL           | 35                        |
| DISPOSICIÓN FINAL   | 14                        |
| GENERAL             | 17                        |
| OPERACIONES         | 60                        |
| Total general       | <b>165</b>                |

Fuente: Estructura organizacional Compañía XYZ S.A., excluye personal operario.

## RESULTADOS

En el trabajo se estableció como objeto de análisis a los integrantes de la compañía XYZ S.A. y se hizo una contextualización de la organización en términos de su direccionamiento estratégico. Paso siguiente se hizo una contextualización bibliográfica de los siguientes elementos: Estrategia, Estratega, habilidades gerenciales, Funciones administrativas y factores clave definir una estrategia. De dicha contextualización, se toman los postulados de Montgomery (2012) en lo referente a habilidades gerenciales y factores clave para definir una estrategia y se toma de Mintzberg (1997) lo referente a las funciones del administrador (director general); las funciones interpersonales, de información y de decisión. En síntesis si los integrantes del comité directivo de la compañía XYZ S.A. tienen las habilidades gerenciales y desarrollan su hacer laboral bajo la influencia de las funciones administrativas del gerente general y las relacionan con los factores clave es factible concluir que la empresa tendrá una orientación clara de con quien hace, que hace, como hacerlo, con qué recursos y monitorear su desempeño.

**Realizar el análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la Compañía XYZ S.A. que definen la estrategia de la empresa.**

Las habilidades gerenciales son atributos identificables de acciones desarrolladas por los individuos. Las habilidades pueden ser observadas en las personas, Las habilidades son controlables por los individuos y las pueden desarrollar, están lejos de ser conductas simplistas y forjan un conjunto integrado de respuestas complejas.

Ahora bien, si se tiene en cuenta el criterio de evaluación a personas para el análisis de habilidades se entra en el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones. “El concepto que se tiene y entiende de psicología laboral procede directamente de la evolución de los estudios y trabajos realizados a principios del siglo XX por autores como H. Fayol o W. Taylor” (autores citados en Definición de psicología, s.f.). Este último destacó en concreto porque llevó a cabo una serie de actuaciones y análisis con el claro objetivo de encontrar los métodos laborales

con mayores resultados de eficiencia, la selección de los mejores hombres para cada puesto y también el adiestramiento de los mismos para alcanzar los objetivos deseados.

La encuesta (Ver Anexo A) elaborada, se constituye en el elemento que facilita la opinión de los jefes de área de la compañía XYZ S.A. para que respondan si las habilidades gerenciales son demostradas por los integrantes del comité directivo.

La encuesta se divide en tres segmentos: 1. establecer el concepto que los jefes de área tienen de lo que es “formulación de una estrategia”, 2. Determinar bajo la premisa de respuesta no controlada cuales son las habilidades que demuestra un directivo y que estas se relacionan con la definición de una estrategia y 3. Establecer mediante respuesta controlada cuales habilidades demuestra tener cada uno de los integrantes del comité directivo de la Compañía XYZ S.A.

Las habilidades gerenciales y definición, (Ver Tabla 4).

**Tabla 4. Habilidades Gerenciales y definición**

| <b>HABILIDAD</b>                 | <b>Definición</b>                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Determinación                 | Fijar los términos de algo.                                                                                                                                           |
| 2. Iniciativa                    | Que da principio a algo. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. Tomar la iniciativa                                                                     |
| 3. Rigor                         | Propiedad y precisión. Relacionado con rigurosidad (persona precisa exacta sobre algo).                                                                               |
| 4. Imaginación                   | Facilidad para formar nuevas ideas, nuevos proyectos.                                                                                                                 |
| 5. Deseo de preguntar            | Movimiento afectivo hacia Interrogar o hacer preguntas a alguien para que diga y responda lo que sabe sobre un asunto.                                                |
| 6. Curiosidad de hacer preguntas | Deseo de saber Interrogar o hacer preguntas.                                                                                                                          |
| 7. Autodidacta                   | Que se instruye / educa por sí mismo.                                                                                                                                 |
| 8. Proactivo                     | Que obra prontamente, o produce sin dilación su efecto.                                                                                                               |
| 9. Comprometido                  | De compromiso, obligación contraída, palabrada dada.                                                                                                                  |
| 10. Apasionado                   | Partidario de alguien, o afecto a él. La afición vehemente hacia algo.                                                                                                |
| 11. Soñador                      | Persona que imagina con facilidad. Anhelar persistentemente algo.                                                                                                     |
| 12. Buen manejo del tiempo       | Acción y efecto de manejar bien el tiempo.                                                                                                                            |
| 13. Poder de decisión            | Facultado para decidir. Tener expedita la facultad para decidir.                                                                                                      |
| 14. Flexible/adaptable           | Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades / persona que puede acomodar mental y físicamente a diversas condiciones o circunstancias |

**Tabla 4. (Continuación).**

| <b>HABILIDAD</b>           | <b>Definición</b>                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15. Realista               | Que actúa con sentido práctico o trata de ajustarse a la realidad.                                                                                                             |
| 16. Motivador              | <b>Referente a Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. Animar a alguien para que se interese por alguna cosa.</b>                               |
| 17. Buen comunicador       | Que se considera capacitada para sintonizar fácilmente con las masas. Persona que posee la capacidad de comunicarse con el público de una manera confiable, amena y agradable. |
| 18. Escucha                | Atento para oír algo. Prestar atención a lo que se oye                                                                                                                         |
| 19. Conectado con la gente | Unir, enlazar, establecer relación, poner en comunicación con las personas.                                                                                                    |

Fuente: el autor adaptado de Montgomery (2012) y de definiciones de la Real Academia de la Lengua.

### **Población encuestada.**

Respondieron la encuesta 25 de una población de 35 jefes de área. Las diez personas que no pudieron ser encuestadas, se debe a que nueve personas estaban retiradas de la empresa al momento de hacer la encuesta y una estaba en licencia de maternidad.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada:

**Tabla 5. Numero de jefes de área encuestados**

| <b>ÁREA</b>                          | <b>NUMERO JEFES ENCUESTADOS</b> |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| GERENCIA GENERAL                     | 4                               |
| GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | 8                               |
| GERENCIA OPERACIONES Y MANTENIMIENTO | 5                               |
| GERENCIA COMERCIAL                   | 6                               |
| SUBGERENCIA DE DISPOSICIÓN FINAL     | 2                               |
| TOTAL ENCUESTADOS                    | 25                              |

Fuente: Elaboración propia.

### **Jefes encuestados según su sexo.**

Los encuestados según su sexo se desagregan de la siguiente manera: (Ver Tabla 6).

**Tabla 6. Número de jefes encuestados según su sexo**

| SEXO              | NUMERO JEFES<br>ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
|-------------------|-----------------------------|------------|
| MUJER             | 11                          | 44%        |
| HOMBRE            | 14                          | 56%        |
| TOTAL ENCUESTADOS | 25                          | 100%       |

Fuente: Elaboración propia.

### ***Tiempo de trabajo en la Compañía XYZ S.A.***

Los jefes de área en la compañía XYZ S.A. llevan en promedio laborando para esta un promedio de 5.5 años, lo cual significa que desde la perspectiva de la planeación resulta valioso ya que son personas que llevan un tiempo importante en sus cargos e interactuando con los demás jefes de área. Destacar que hay seis jefes de área que llevan más de 11 años en la compañía.

### ***Profesionalización de los jefes de área.***

En la tabla 8 se observa que casi la cuarta parte de los jefes de área son profesionales con especialización. Las especializaciones de los jefes de área están en las áreas de Logística de transporte, Derecho Laboral, Seguridad Industrial y Gerencia del Medio Ambiente. A nivel de carrera profesional la compañía XYZ S.A. tiene sus jefes en las carreras de Derecho, Ingeniera Químico, Ingeniera Ambiental, Ingeniera De Sistemas, Contaduría, Ingeniera Industrial, Administración de Empresas, Comunicación Social y Periodismo, Profesional Salud Ocupacional, Psicología y Economía.

De aquellos jefes de área que tienen alguna carrera técnica dos de ellos tienen también una carrera profesional.

**Tabla 7. Nivel de profesionalización de los jefes de área**

|           |                 | Total | GENERAL | ADMÓN. Y<br>FINANCIERA | OPERACIONES Y<br>MTTO. | COMERCIAL | DISPOSICIÓN<br>FINAL |
|-----------|-----------------|-------|---------|------------------------|------------------------|-----------|----------------------|
| \$ESTUDIO | C. TÉCNICA      | Casos | 7       | 1                      | 2                      | 3         | 1                    |
|           |                 | %     | 28,0%   | 25,0%                  | 25,0%                  | 50,0%     | 50,0%                |
|           | C. PROFESIONAL  | Casos | 20      | 3                      | 7                      | 5         | 4                    |
|           |                 | %     | 8       | 75,0%                  | 87,5%                  | 100,0%    | 66,7%                |
|           | ESPECIALIZACIÓN |       | 0,0%    |                        |                        |           |                      |
|           |                 | Casos | 6       | 2                      | 2                      | 2         |                      |
|           |                 | %     | 24,0%   | 50,0%                  | 25,0%                  | 40,0%     |                      |
|           | Total           | Casos | 25      | 4                      | 8                      | 5         | 6                    |
|           |                 |       |         |                        |                        |           | 2                    |

Fuente: Elaboración propia.

***Opinión de los jefes de área encuestados sobre la pregunta P1. Por favor dígame que quiere decir para usted la frase “formulación de estrategia”.***

Lo que quiere decir la frase formulación de estrategia para los jefes de área de la empresa XYZ. Tiene como ideas relevantes, cuatro: 1. Planear la manera de hacer cosas con grandes posibilidades de lograr lo planeado, 2. Generar/Diseñar mecanismos o herramientas apropiadas para la empresa y permite lograr los objetivos con recursos disponibles, 3. Plantear procedimientos para lograr objetivos y 4. Establecer plan basado en un evento con identificación de situaciones para una solución adecuada.

Al contrastar las respuestas de los jefes de área se tienen como elementos centrales de lo que describe mejor para ellos la frase “formulación de estrategia” los siguientes: El planear, El Proceder, Objetivos y Éxito o Logro.

***Opinión de los jefes de área encuestados sobre la pregunta P2 ¿Cuáles son las habilidades que debe demostrar un directivo de empresa y que esas habilidades inciden en la formulación de una estrategia para una empresa?***

En opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A. las habilidades que ellos consideran que debe tener un directivo y que son base para definir la estrategia son 35, ellas son: Liderazgo,

Comunicación asertiva, Saber escuchar, Visión / visionario, Manejo de personal, Toma de decisiones, Conocer la empresa (funcionamiento), Conocer el mercado, Creativo, Planificar, comprometido, Trabajo en equipo, Negociador, Empatía / buenas relaciones, Innovador, Flexible / adaptable, Sentido de pertenencia, Autodidacta, Manejo del tiempo, Motivador, Administrar, Organizado, Critico / autocritico, Optimista, Responsabilidad, Sencillez, Interprete, Direccionar, Inteligencia emocional, Enseñar, Iniciativa, Disciplina, Proactivo, Claridad, Objetividad.

Ahora en términos de respondientes se tiene que para el 68% de los encuestados el liderazgo es una habilidad que tiene nexos con la definición de una estrategia. Así mismo para el 36% lo es la comunicación asertiva, para el 32% lo es el saber escuchar.

Los jefes de área de la Compañía XYZ S.A. en promedio no logran mencionar más allá de cinco habilidades asociadas a los directivos. Uno de los jefes de área logro mencionar 11 habilidades, cuatro jefes de área lograron mencionar hasta ocho habilidades.

***Opinión de los jefes de área encuestados sobre la pregunta P3 3. De las habilidades directivas que se le presentan, por favor diga según su criterio cuales habilidades considera que demuestra tener el o la responsable de cada gerencia de la empresa.***

Para tener claridad con respecto al criterio de qué es mayoría, en los resultados que a continuación se presentan, se estableció como criterio que la opinión de al menos el 60% de los jefes de área determina el concepto de mayoría.

Agregando todas las respuestas de los jefes de área de la compañía XYZ S.A., a continuación se presentan los resultados de las habilidades que demuestran tener los integrantes del Comité directivo de la compañía XYZ S.A., en conjunto.

A diferencia de los resultados que obtuvo el gerente general en términos de habilidades evidentes para los jefes de área, aquí de forma general los integrantes del comité directivo muestran como habilidades evidenciadas: Comprometido, Escucha, Proactivo, Poder de decisión y Determinación. Son cinco habilidades frente a las nueve que demuestra el gerente general.

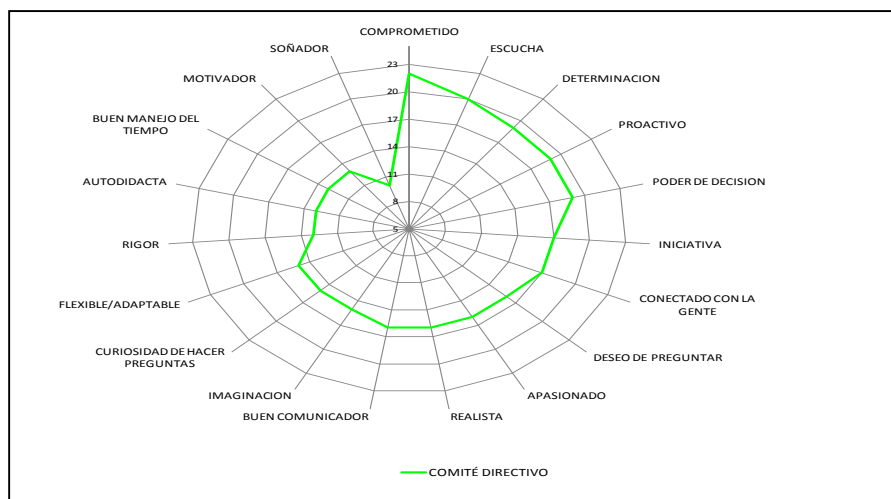
La habilidad que menos ven -demostrar- los jefes de área en los integrantes del Comité Directivo son: Soñador, autodidacta, rigor, buen manejo del tiempo y Motivador (ver grafica 1).

Ahora, analizando las habilidades menos fuertes en los gerentes del Comité directivo de la Compañía XYZ S.A., llama la atención que habilidades como Rigor, Manejo del Tiempo, motivador estén en la parte más baja de los resultados.

**Cuadro 1. Habilidades que demuestran tener los integrantes del Comité Directivo según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.**

| HABILIDAD | ITEM                          | COMITÉ DIRECTIVO |            |
|-----------|-------------------------------|------------------|------------|
|           |                               | Respondientes    | Porcentaje |
|           | COMPROMETIDO                  | 22               | 91%        |
|           | ESCUCHA                       | 20               | 81%        |
|           | PROACTIVO                     | 19               | 77%        |
|           | PODER DE DECISION             | 19               | 76%        |
|           | DETERMINACION                 | 19               | 76%        |
|           | CONECTADO CON LA GENTE        | 17               | 69%        |
|           | INICIATIVA                    | 17               | 69%        |
|           | REALISTA                      | 16               | 66%        |
|           | DESEO DE PREGUNTAR            | 16               | 66%        |
|           | BUEN COMUNICADOR              | 16               | 65%        |
|           | APASIONADO                    | 16               | 65%        |
|           | FLEXIBLE/ADAPTABLE            | 15               | 63%        |
|           | IMAGINACION                   | 15               | 62%        |
|           | CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS | 15               | 61%        |
|           | MOTIVADOR                     | 13               | 54%        |
|           | BUEN MANEJO DEL TIEMPO        | 13               | 54%        |
|           | RIGOR                         | 13               | 53%        |
|           | AUTODIDACTA                   | 13               | 52%        |
|           | SOÑADOR                       | 10               | 43%        |
|           | TOTAL RESPONDIENTES           | 25               | 100%       |

Fuente: Resultados encuesta, Elaboración propia.



**Gráfica 1. Habilidades que demuestran tener los integrantes del comité directivo según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.**

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 2. Habilidades que demuestra tener el gerente general según opinión de los jefes de área de las distintas gerencias de la Compañía XYZ S.A.**

| GERENCIA GENERAL |                               |   | Total | GENERAL | ADMON Y FINANCIERA | OPERACIONES Y MITTO | COMERCIAL | DISPOSICION FINAL |
|------------------|-------------------------------|---|-------|---------|--------------------|---------------------|-----------|-------------------|
|                  |                               |   |       |         |                    |                     |           |                   |
| GERENCIA GENERAL | DETERMINACION                 | N | 24    | 4       | 8                  | 5                   | 5         | 2                 |
|                  |                               | % | 96,0% | 100,0%  | 100,0%             | 100,0%              | 83,3%     | 100,0%            |
|                  | COMPROMETIDO                  | N | 24    | 4       | 8                  | 5                   | 5         | 2                 |
|                  |                               | % | 96,0% | 100,0%  | 100,0%             | 100,0%              | 83,3%     | 100,0%            |
|                  | PODER DE DECISION             | N | 23    | 3       | 8                  | 5                   | 5         | 2                 |
|                  |                               | % | 92,0% | 75,0%   | 100,0%             | 100,0%              | 83,3%     | 100,0%            |
|                  | INICIATIVA                    | N | 20    | 4       | 6                  | 3                   | 5         | 2                 |
|                  |                               | % | 80,0% | 100,0%  | 75,0%              | 60,0%               | 83,3%     | 100,0%            |
|                  | PROACTIVO                     | N | 20    | 2       | 8                  | 4                   | 4         | 2                 |
|                  |                               | % | 80,0% | 50,0%   | 100,0%             | 80,0%               | 66,7%     | 100,0%            |
|                  | REALISTA                      | N | 20    | 4       | 7                  | 3                   | 4         | 2                 |
|                  |                               | % | 80,0% | 100,0%  | 87,5%              | 60,0%               | 66,7%     | 100,0%            |
|                  | RIGOR                         | N | 19    | 2       | 7                  | 4                   | 4         | 2                 |
|                  |                               | % | 76,0% | 50,0%   | 87,5%              | 80,0%               | 66,7%     | 100,0%            |
|                  | ESCUCHA                       | N | 19    | 3       | 7                  | 3                   | 5         | 1                 |
|                  |                               | % | 76,0% | 75,0%   | 87,5%              | 60,0%               | 83,3%     | 50,0%             |
|                  | CONECTADO CON LA GENTE        | N | 19    | 1       | 8                  | 3                   | 5         | 2                 |
|                  |                               | % | 76,0% | 25,0%   | 100,0%             | 60,0%               | 83,3%     | 100,0%            |
|                  | APASIONADO                    | N | 17    | 3       | 6                  | 3                   | 3         | 2                 |
|                  |                               | % | 68,0% | 75,0%   | 75,0%              | 60,0%               | 50,0%     | 100,0%            |
|                  | FLEXIBLE / ADAPTABLE          | N | 17    | 2       | 7                  | 3                   | 4         | 1                 |
|                  |                               | % | 68,0% | 50,0%   | 87,5%              | 60,0%               | 66,7%     | 50,0%             |
|                  | BUEN COMUNICADOR              | N | 16    | 2       | 6                  | 1                   | 5         | 2                 |
|                  |                               | % | 64,0% | 50,0%   | 75,0%              | 20,0%               | 83,3%     | 100,0%            |
|                  | DESEO DE PREGUNTAR            | N | 15    | 2       | 5                  | 4                   | 3         | 1                 |
|                  |                               | % | 60,0% | 50,0%   | 62,5%              | 80,0%               | 50,0%     | 50,0%             |
|                  | BUEN MANEJO DEL TIEMPO        | N | 14    | 2       | 5                  | 2                   | 4         | 1                 |
|                  |                               | % | 56,0% | 50,0%   | 62,5%              | 40,0%               | 66,7%     | 50,0%             |
|                  | IMAGINACION                   | N | 13    | 2       | 3                  | 2                   | 5         | 1                 |
|                  |                               | % | 52,0% | 50,0%   | 37,5%              | 40,0%               | 83,3%     | 50,0%             |
|                  | CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS | N | 12    | 3       | 4                  | 2                   | 2         | 1                 |
|                  |                               | % | 48,0% | 75,0%   | 50,0%              | 40,0%               | 33,3%     | 50,0%             |
|                  | MOTIVADOR                     | N | 12    | 1       | 6                  | 1                   | 3         | 1                 |
|                  |                               | % | 48,0% | 25,0%   | 75,0%              | 20,0%               | 50,0%     | 50,0%             |
|                  | AUTODIDACTA                   | N | 11    | 2       | 5                  | 2                   | 1         | 1                 |
|                  |                               | % | 44,0% | 50,0%   | 62,5%              | 40,0%               | 16,7%     | 50,0%             |
|                  | SOÑADOR                       | N | 11    | 1       | 4                  | 2                   | 2         | 2                 |
|                  |                               | % | 44,0% | 25,0%   | 50,0%              | 40,0%               | 33,3%     | 100,0%            |
| Total            | Casos                         |   | 25    | 4       | 8                  | 5                   | 6         | 2                 |

Fuente: Resultados encuesta, Elaboración propia.

Las habilidades que más se destacan en la gerencia de operaciones (ver cuadro 3 y grafica 2), en opinión de la mayoría de los jefes de área son: Conectado con la gente, Comprometido, Buen comunicador, Motivador, Escucha, Poder de decisión e Iniciativa.

Las habilidades que menos ven los jefes de área en la gerencia de operaciones son ser - demostrar-: Realista, Autodidacta, Buen manejo del tiempo y Rigor.

**Cuadro 3. Habilidades que demuestra tener la Gerente de Operaciones según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.**

|           | ITEM                          | COMITÉ DIRECTIVO |            |
|-----------|-------------------------------|------------------|------------|
|           |                               | Respondientes    | Porcentaje |
| HABILIDAD | CONECTADO CON LA GENTE        | 23               | 92%        |
|           | COMPROMETIDO                  | 23               | 92%        |
|           | BUEN COMUNICADOR              | 21               | 84%        |
|           | MOTIVADOR                     | 20               | 80%        |
|           | ESCUCHA                       | 20               | 80%        |
|           | PODER DE DECISION             | 19               | 76%        |
|           | INICIATIVA                    | 18               | 72%        |
|           | APASIONADO                    | 17               | 68%        |
|           | PROACTIVO                     | 17               | 68%        |
|           | DETERMINACION                 | 17               | 68%        |
|           | CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS | 15               | 60%        |
|           | IMAGINACION                   | 15               | 60%        |
|           | FLEXIBLE/ADAPTABLE            | 15               | 60%        |
|           | DESEO DE PREGUNTAR            | 14               | 56%        |
|           | SOÑADOR                       | 13               | 52%        |
|           | REALISTA                      | 12               | 48%        |
|           | AUTODIDACTA                   | 10               | 40%        |
|           | BUEN MANEJO DEL TIEMPO        | 9                | 36%        |
|           | RIGOR                         | 9                | 36%        |
|           | TOTAL RESPONDIENTES           | 25               | 100%       |

Fuente: Resultados encuesta, Elaboración propia.

Las habilidades que más se destacan en la gerente administrativa y financiera (ver Cuadro 4 y Grafica 2), en opinión de la mayoría de los jefes de área son: Flexible/adaptable, Comprometido, Escucha, Realista, Proactivo y Determinación.

Las habilidades que menos ven -demostrar- los jefes de área en la gerencia administrativa y financiera son: Apasionado, Iniciativa, Motivador, Autodidacta, Imaginación y Soñador.

**Cuadro 4. Habilidades que demuestra tener la Gerente Administrativa y Financiera según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.**

|           | ITEM                          | COMITÉ DIRECTIVO |            |
|-----------|-------------------------------|------------------|------------|
|           |                               | Respondientes    | Porcentaje |
| HABILIDAD | FLEXIBLE/ADAPTABLE            | 22               | 88%        |
|           | COMPROMETIDO                  | 22               | 88%        |
|           | ESCUCHA                       | 21               | 84%        |
|           | REALISTA                      | 21               | 84%        |
|           | PROACTIVO                     | 19               | 76%        |
|           | DETERMINACION                 | 18               | 72%        |
|           | PODER DE DECISION             | 17               | 68%        |
|           | DESEO DE PREGUNTAR            | 15               | 60%        |
|           | CONECTADO CON LA GENTE        | 15               | 60%        |
|           | CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS | 14               | 56%        |
|           | BUEN MANEJO DEL TIEMPO        | 14               | 56%        |
|           | RIGOR                         | 14               | 56%        |
|           | BUEN COMUNICADOR              | 13               | 52%        |
|           | APASIONADO                    | 12               | 48%        |
|           | INICIATIVA                    | 12               | 48%        |
|           | MOTIVADOR                     | 9                | 36%        |
|           | AUTODIDACTA                   | 8                | 32%        |
|           | IMAGINACION                   | 8                | 32%        |
|           | SOÑADOR                       | 7                | 28%        |
|           | TOTAL RESPONDIENTES           | 25               | 100%       |

Fuente: Resultados encuesta, Elaboración propia.

Las habilidades que más se destacan en el subgerente de disposición final (ver Cuadro 5 y Grafica 2), en opinión de la mayoría de los jefes de área son: Comprometido, Escucha, Proactivo e Imaginación

Las habilidades que menos se manifiestan en la subgerencia de disposición final son ser - demostrar-: Soñador y Rigor, en opinión de los jefes de área.

**Cuadro 5. Habilidades que demuestra tener el Subgerente de Disposición Final según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.**

|           | ITEM                          | COMITÉ DIRECTIVO |            |
|-----------|-------------------------------|------------------|------------|
|           |                               | Respondientes    | Porcentaje |
| HABILIDAD | COMPROMETIDO                  | 22               | 88%        |
|           | ESCUCHA                       | 20               | 80%        |
|           | PROACTIVO                     | 19               | 76%        |
|           | IMAGINACION                   | 18               | 72%        |
|           | BUEN MANEJO DEL TIEMPO        | 17               | 68%        |
|           | AUTODIDACTA                   | 16               | 64%        |
|           | DESEO DE PREGUNTAR            | 16               | 64%        |
|           | PODER DE DECISION             | 16               | 64%        |
|           | APASIONADO                    | 15               | 60%        |
|           | CONECTADO CON LA GENTE        | 15               | 60%        |
|           | CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS | 14               | 56%        |
|           | BUEN COMUNICADOR              | 14               | 56%        |
|           | INICIATIVA                    | 14               | 56%        |
|           | MOTIVADOR                     | 13               | 52%        |
|           | FLEXIBLE/ADAPTABLE            | 13               | 52%        |
|           | REALISTA                      | 13               | 52%        |
|           | DETERMINACION                 | 13               | 52%        |
|           | SOÑADOR                       | 10               | 40%        |
|           | RIGOR                         | 9                | 36%        |
|           | TOTAL RESPONDIENTES           | 25               | 100%       |

Fuente: Resultados encuesta, Elaboración propia.

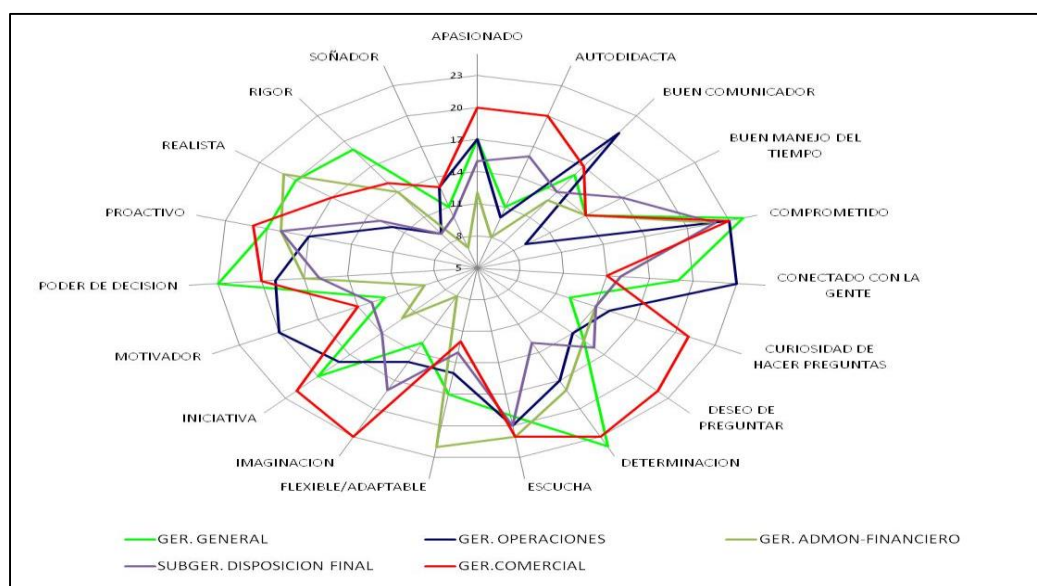
Las habilidades que más se destacan en el gerente comercial (Ver cuadro 6 y grafica 2), en opinión de la mayoría de los jefes de área son: Imaginación, Comprometido, Determinación, Deseo de preguntar, Iniciativa, Curiosidad de hacer preguntas, Escucha, Proactivo, Autodidacta, Apasionado y Poder de decisión.

La habilidad que menos ven los jefes de área en la gerencia comercial ser -demostrar-: Flexible/Adaptable.

**Cuadro 6. Habilidades que demuestra tener el gerente Comercial según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.**

| HABILIDAD | ITEM                          | COMITÉ DIRECTIVO |            |
|-----------|-------------------------------|------------------|------------|
|           |                               | Respondientes    | Porcentaje |
|           | IMAGINACION                   | 23               | 92%        |
|           | COMPROMETIDO                  | 23               | 92%        |
|           | DETERMINACION                 | 23               | 92%        |
|           | DESEO DE PREGUNTAR            | 22               | 88%        |
|           | INICIATIVA                    | 22               | 88%        |
|           | CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS | 21               | 84%        |
|           | ESCUCHA                       | 21               | 84%        |
|           | PROACTIVO                     | 21               | 84%        |
|           | AUTODIDACTA                   | 20               | 80%        |
|           | APASIONADO                    | 20               | 80%        |
|           | PODER DE DECISION             | 20               | 80%        |
|           | BUEN COMUNICADOR              | 17               | 68%        |
|           | REALISTA                      | 17               | 68%        |
|           | RIGOR                         | 15               | 60%        |
|           | MOTIVADOR                     | 14               | 56%        |
|           | BUEN MANEJO DEL TIEMPO        | 14               | 56%        |
|           | CONECTADO CON LA GENTE        | 14               | 56%        |
|           | SOÑADOR                       | 13               | 52%        |
|           | FLEXIBLE/ADAPTABLE            | 12               | 48%        |
|           | TOTAL RESPONDIENTES           | 25               | 100%       |

Fuente: Resultados encuesta, Elaboración propia.



**Gráfica 2. Habilidades que demuestra tener cada uno de los gerentes del comité directivo según opinión de los jefes de área de la Compañía XYZ S.A.**

Fuente: Elaboración propia.

### **Funciones administrativas del Gerente General.**

Se realizó entrevista en profundidad con el gerente general de la Compañía XYZ S.A. para conocer aspectos de sus relaciones interpersonales que inciden en el acceso a la información para tomar decisiones. “El administrador toma decisiones y elije o combina estrategias para la unidad a su cargo” (Mintzberge et al., 1997, p. 39).

Hay un trabajo que tiene mucha importancia para una empresa y es el que desempeña el director general. Es él quien determina como una compañía ofrece servicios adecuados, haciendo uso de unos recursos y del talento de sus colaboradores. En otras palabras, el administrador tiene la autoridad para decidir y combinar acciones que lleven al éxito empresarial, las diversas funciones o conjuntos de comportamientos organizados (Mintzberg et al., 1997).

El actual gerente general de la Compañía XYZ S.A. en su función de ser cabeza y guía en su compañía concluye que las labores de naturaleza ceremonial al interior de la compañía se ven afectadas por la dispersión geográfica de la organización en palabras del gerente “es por la misma situación que se da de las distancias entre las diferentes sedes de los diferentes municipios y de las oficinas central en Cali.”, en otras palabras su presencia en actos como bodas, cumpleaños, etc. es muy mínima en sedes distintas de la oficina principal, cosa diferente ocurre cuando son visitas, reuniones, con directivos de otras organizaciones, de entes de control y vigilancia del sector al que pertenece la compañía, y de directivos de más alto rango de la compañía XYZ S.A. donde su presencia es casi obligatoria, así mismo su participación es muy frecuente en la actividades sociales que emprenden las administraciones municipales.

En su función de líder el gerente se apoya en el área de gestión humana para que se logren las directrices propias de la contratación y capacitación, es un hecho que el gerente de la Compañía XYZ S.A. da instrucciones específicas de quienes participan como candidatos a los diferentes cargos dentro de la organización. El correo electrónico lo utiliza como un medio para reforzar ideas o como diría él “también pues ayudo a la parte de los correos electrónicos, de instar a la gente para que este en dichas capacitaciones o en este tipo de reuniones”.

En su función de enlace el gerente recurre a cualidades que le han funcionado, ellas son la perseverancia y la humildad. La perseverancia entendida como aguante para que en algunos casos los líderes políticos, gremios, federaciones, concejos etc. le atiendan. Es evidente que el fortalecimiento de esa unión con los líderes mencionados se estrecha aun más cuando hay apoyos económicos a las actividades que estos promueven y que tiene relación directa con la Compañía XYZ S.A. Otra cualidad a destacar en ese rol de enlace es la tolerancia y más aun en el sector económico en que se participa, es evidente que el factor tiempo es una variable determinante, en el caso del gerente, este lleva 20 años en su cargo lo que le ha permitido consolidar su rol de líder y enlace, funciones que en gran medida dependen del tiempo para hacerse visibles en términos de eficaces para la compañía.

El gerente de la Compañía XYZ S.A. afirma que la confianza en las gerencias de área le enriquece el estar informado, considera adicionalmente que el funcionario es un valor básico para la obtención de información y que una gerencia de puertas abiertas contribuye a ello, no debe haber mucho protocolo para que la gente acceda al gerente general, verse como un gerente sencillo enriquece el ser objeto de que la gente le quiera contar las cosas del negocio o afines que ayuden al negocio. Una vez obtenida la información de valor el medio mayormente utilizado para difundir las acciones con base a la información obtenida son las reuniones de los distintos comités, en algunos casos dada la confianza, el hablar entre las personas ayuda a que se de la transferencia de ideas.

Para comunicar lo que se da al interior de la organización el gerente utiliza como canal las reuniones presenciales y es enfático en afirmar que su presencia es esencial para el tema de proceder como interlocutor.

Los integrantes del comité directivo (Gerente General y de Áreas) de la compañía XYZ S.A., han dado libertad a los jefes de área para la estructuración de ideas, se reúne un equipo primario pequeño esencial para desarrollar la idea en términos de hacer y costos y luego si es viable pasa por la evaluación y aprobación o no de la dirección general. Aprobado entonces se involucra a todos los responsables del proyecto para que en su respectiva área hagan lo que les corresponde.

En términos de solución de conflictos o tensiones lo esencial afirma el gerente es el escuchar, allí se conoce el interés de quien exige o promueve la situación difícil o de conflicto, de igual forma con ese saber más una claridad meridiana de los alcances de la persona como gerente le facilitaran tomar decisiones sin extralimitarse o poner en una posición de compromiso mayor a la organización.

Como responsable de asignar recursos el gerente de la Compañía XYZ S.A. destaca la importancia del trabajo en equipo y así mismo se apalanca en el control y vigilancia de un “estratégico”, en otras palabras el plan de vuelo de la compañía. El estratégico es un documento que recopila en forma amplia y detallada que se realizara, cómo y con qué recursos se dispone, en la medida que exista una total claridad de ese documento, el rol de negociador se hace mucho más fácil, dado que hay un marco de referencia que le indica a cada funcionario saber hasta dónde llegar o comprometerse en recursos.

El gerente de la compañía XYZ S.A. en sus respuestas da claridad que en la compañía existe al menos un momento en el año donde se hace una reflexión del camino que debe seguir la organización y confiando en sus gerentes de área se construyen los proyectos, en otro sentido se construye un Relato que plasma la razón de ser de la empresa a través de alinear adecuadamente actividades y recursos para alcanzar.

En esencia el actual gerente general fundamenta su hacer funcional en cualidades como la perseverancia, humildad, tolerancia, confianza, saber escuchar que vistas desde la perspectiva de las habilidades que demuestran tener los integrantes del comité directivo, se ven como elementos esenciales para la formulación de una estrategia. Entonces estas habilidades le han permitido al gerente ser un referente en eventos sociales de terceros que lo refieren como cabeza de la organización. El trabajo en equipo es un eje determinante del gerente general de la compañía XYZ S.A. ya que las actividades que están inmersas en sus funciones administrativas de ser líder, de enlace, tomar decisiones, manejar conflictos pasan por apoyarse en sus gerentes de área o funcionarios de áreas como gestión humana.

La función administrativa del gerente general de la Compañía XYZ S.A. más allá de una lista de actividades esconde dos elementos esenciales: Actitud reflexiva y actitud proactiva

(Mintzberg, 2010). La actitud reflexiva involucra que el gerente producto de su propia determinación saque un tiempo para pensar y decidir qué hacer y la actitud proactiva en esencia social (Mintzberg, 2010, p. 282) involucrara indefectiblemente a los actores de sus relaciones interpersonales en términos de las decisiones que toma. lo anterior hace referencia de la practica gerencial. Y la práctica gerencial es la suma de muchas funciones que son correctas, el control de Fayol, el hacer de Tom Peters, el analizar de Porter, El liderar de Warren Bennis, la toma de decisiones de Herbert Simon, Mintzberg (2010) afirma: “Practicar la gerencia no es una de esas cosas sino todas: es controlar, y hacer y negociar, y pensar y liderar y decidir y más, no sumado sino combinado” (p. 56).

El gerente de la Compañía XYZ S.A. hace las cosas a través de las personas bajo su responsabilidad y estas a su vez hacen lo mismo, entrenándolas, motivándolas, formando equipos, fortaleciendo la cultura. El gerente menciona “por la misma situación que se da de las distancias entre las diferentes empresas de los diferentes municipios y de la oficina central en Cali.” Ejemplo claro de que en las distintas sedes hay personas que en nombre de la gerencia general realizan funciones.

De la entrevista se puede afirmar que el gerente con la información hacia afuera de la organización comunica a las partes interesadas y al interior de la organización controla comunicando. Con las personas externas se relaciona y en el interior lidera. Y con sus acciones hacia el exterior practica la negociación y al interior practica el hacer.

Con relación a la estrategia definida por la Compañía XYZ S.A. el gerente en su entrevista menciona “Aquí hay un rol muy importante que juegan y es el trabajo en equipo, nosotros tenemos que planear toda la parte de los presupuestos o los estratégicos que se llaman desde nivel central y antes de irlos a presentar a Bogotá nos tomamos cerca de un mes con el propósito de darle el tiempo suficiente y necesario a cada gerente de área para que presente sus planes sus proyectos sus metas, en reuniones que básicamente se analizan en conjunto y luego con esa parte con la gerencia administrativa y financiera plasmamos todo”. Aquí hay una evidencia importante de que en la Compañía XYZ S.A. sacan el tiempo, hay una agenda para pensar en planes, metas y las analizan en conjunto para tener un encuadre y posteriormente plasmar todo en una bitácora, mas coloquialmente, como dice el gerente “los estratégicos”. De esos estratégicos nacerá la

agenda del gerente para el periodo siguiente, agenda que afectara las agendas de todos en la compañía; “De hecho, cuando los gerentes programan su trabajo, a menudo no solo están asignando su propio tiempo sino el tiempo de las personas que le reportan a ellos” (Mintzberg, 2010, p.66). En este punto de la entrevista se trae a colación por parte del gerente cual es la estrategia de su empresa “La Compañía XYZ S.A. contribuye a la buena calidad de vida de sus usuarios, garantizando un ambiente limpio mediante la correcta gestión de los residuos”.

La Actual estrategia de la Compañía XYZ S.A. tiene su asiento conceptual posiblemente en dos ejes: Uno El sector de los servicios públicos con su marco normativo y dos los procesos, actividades y personas con que ha contado la empresa. Pertinente traer a colación lo que Mintzberg (2010) afirma: “los gerentes piensan formulan estrategias en su cabeza para que otros puedan actuar -implementarlas-” (p.211). También afirma “las estrategias se pueden formar sin ser formuladas: pueden surgir por medio de los esfuerzos de aprendizaje informal y sin necesidad de que sean creadas por medio de un proceso de planeación formal” (p211). El gerente y los integrantes del comité directivo definieron su estrategia inicial – es un supuesto – con base en lo que el gobierno colombiano tenía definido para el servicio público de aseo a través de sus normas para la década de los 90’s y esta fue mutando en el tiempo en la medida en que el hacer de la empresa le permitió conocerse mejor así mismo y estructuro unos procesos clave que le permiten permanecer en la industria producto de su desempeño.

Los integrantes del comité directivo de la empresa XYZ SA ESP en conjunto y según lo expresado por los jefes de área en la encuesta si demuestran las habilidades gerenciales según Montgomery (2012). Ahora el resultado de este trabajo demuestra que los perfiles de cargos que tiene la empresa actualmente en cuanto a habilidades difiere significativamente, primero porque no todos los integrantes demuestran las mismas habilidades y segundo porque las habilidades más representativas difiere entre los distintos integrantes del comité directivo.

Con relación a las funciones del gerente general y producto de analizar la entrevista en profundidad es claro que estas se alejan significativamente de las funciones que la empresa asigno en el perfil de cargo en lo que refiere a funciones y de manera particular se observa que algunas actividades del gerente en su planear no corresponden a esta tipo. Aquí surge una oportunidad de mejora en cuanto a un ajuste de habilidades y funciones del gerente.

**Identificar en la Compañía XYZ S.A. los factores claves que definen la estrategia de la empresa.**

A continuación se presentan los elementos que permitieron definir la estrategia de la Compañía XYZ S.A., según Montgomery (2012, p.141).

**Propósito claro y atractivo**, en otras palabras debe ser clara la razón de existir de la empresa.

La compañía XYZ S.A. cumple con este factor ya que tiene expresado su propósito claro y atractivo. *“Misión: Somos una organización dedicada a la gestión integral de residuos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios, colaboradores y su entorno”*.

Propósito claro en el sentido de que es una empresa dedicada a la gestión de residuos, propósito atractivo en el entender de que esa gestión realizada por la compañía XYZ S.A. contribuye al mejoramiento de calidad de vida de la gente y entorno.

**Añadir valor** por una diferencia que importa.

La compañía XYZ S.A. trabaja por un propósito que deviene de la constitución política de Colombia. Y es que el servicio de recolección de residuos es un servicio esencial para garantizar la salud pública y la preservación del medio ambiente. En ese sentido la compañía construye valor al garantizar a sus proveedores unos precios justos por sus productos y servicios y traslada a sus clientes el máximo beneficio de esos productos y servicios, puestos en el contexto de desarrollar su propósito que es la gestión de residuos. Gestión de residuos entendida como el desarrollo de las actividades de barrido y limpieza de vías, recolección, transporte y disposición final de residuos y la atención a los usuarios.

Ahora bien retomando el concepto de “añadir valor”, la compañía XZY S.A. trabaja para que entre sus costos y precio de venta exista un margen apreciable superior al de la industria del servicio público de aseo, el cual hoy ronda una tasa del 16% (estados de resultados compañía XYZ S.A. comparado con reporte de Empresas de servicios públicos de aseo según Superintendencia de Servicio Públicos Domiciliarios para el año 2014.

**Decisiones claras**, definir que si se hace y no se hace como empresa.

La compañía XYZ S.A. tiene claro que si hace y que no en términos de gestión integral de residuos hoy. Si tiene un servicio de barrido y limpieza de vías y zonas verdes, tiene servicio de recolección, transporte y disposición final de residuos de viviendas/hogares y de industria que no sean peligrosos. No realiza gestión alguna sobre residuos peligrosos como los hospitalarios y no tiene injerencia sobre escombros.

Lo anterior permite que la compañía tenga claro su mercado objetivo en términos de beneficiarios y en términos de servicio ofrecido.

**Sistema de creación a la media**, sistema de acción en el que los esfuerzos están alineados y se refuerzan entre sí.

La compañía XYZ S.A. en su proceso de creación de un sistema que permita aunar esfuerzo para el cumplimiento del propósito la llevo a tomar la línea de un desarrollo por procesos y de allí dio el paso a certificaciones en calidad, seguridad industrial y salud ocupación y Ambiental; ISO 9001, ISO18001 e ISO 14001, así mismo por el hecho de prestar un servicio de espíritu público, se certificó en GP1000.



**Figura 2. Mapa de procesos y cadena de valor de la Compañía XYZ S.A.**

Fuente: (Compañía XYZ S.A. ESP, 2015).

El mapa de proceso y cadena de valor que hizo la compañía XYZ S.A. Partieron de decisiones de los integrantes del comité directivo, sustentadas en su saber-hacer y en correlación con la misión de la empresa.

### **Procesos de Dirección.**

Es el ente rector de la organización en términos del que hacer, apalancado en herramientas de gestión para posteriormente comunicar a colaboradores y terceros relevantes. En detalle la Dirección de la empresa tiene: El proceso de Dirección Estratégica define objetivos, metas, estrategias del negocio. El proceso de Sistema de Gestión Integral brinda las herramientas metodológicas de operación, control y mejoramiento a los procesos. Proceso de Proyectos y Comunicaciones Estratégica gestiona los proyectos de la compañía, así mismo es el medio para la información y comunicación de la organización con las partes interesadas.

### **Procesos Operativos.**

Son el “core” del negocio en términos del hacer de la misión de la compañía XYZ. Captación de clientes proceso encargado de la obtención de clientes para la organización. Barrido y limpieza proceso que se encarga de mantener las vías y áreas públicas libres de residuos. Recolección y transporte proceso encargado de garantizar recolección y transporte de los residuos domiciliarios e industriales. Disposición final proceso encargado del correcto confinamiento de los residuos. Facturación, recaudo y cartera proceso encargado del cobro del servicio, del control del recaudo y de lograr la recuperación de deudas de clientes. Se cuenta con dos procesos transversales a los procesos operativos que son Gestión Social y Servicio al cliente, transversales por ser pie de apoyo a los demás procesos operativos. Gestión social se encarga de la capacitación e información sobre residuos a la comunidad y empresas y servicio al cliente brinda respuesta a toda solicitud, queja y reclamo de clientes potenciales, actuales y de comunidad en general

### **Procesos de apoyo.**

Son los procesos que dan sustento a las actividades de dirección y de procesos operativos en la organización. Gestión jurídica es soporte en aspectos jurídicos para el desarrollo del objeto social de la empresa en el marco legal, así mismo representa a la compañía en instancias judiciales. Gestión humana contribuye con el atraer, retener y desarrollar el capital humano de la compañía para que este contribuya positivamente a los lineamientos de dirección estratégica. El proceso de abastecimiento de recursos es intermediario en la obtención de bienes y servicios para la empresa contando con proveedores calificados. Mantenimiento de infraestructura mantiene las instalaciones locativas a través de un mantenimiento preventivo y correctivo. Gestión financiera se encarga de la disponibilidad de recursos económicos para el funcionamiento de la organización, así mismo control de información real y oportuna en el cumplimiento a entidades estatales de control. Mantenimiento maquinaria y equipos se encarga de garantizar la disponibilidad de maquinaria y equipos para los procesos de recolección, transporte, barrido y limpieza. Proceso de Gestión de desarrollo y sistemas administra recursos de tecnología, aplicaciones y herramientas de software, también garantiza mantenimiento al hardware.

La Compañía XYZ S.A. trabaja para garantizar la satisfacción de las partes interesadas dando cumplimiento a sus requisitos.

La Compañía XYZ S.A. estableció en su direccionamiento estratégico tres compromisos esenciales:

- La Satisfacción del cliente: Orientado a la gestión empresarial para garantizar la satisfacción del cliente, normas NTC ISO 9001 y NTC GP 1000.
- Preservación del medio ambiente: Orientado al manejo adecuado de las fuentes, recursos renovables, reducción de impactos ambientales, norma NTC ISO 14001.
- Salud ocupacional y Seguridad Industrial: Orientado al bienestar, seguridad y la salud ocupacional, norma OHSAS 18001

Los anteriores compromisos son la base para la elaboración de la métrica de desempeño de la compañía.

**Métricas significativas**, indicadores específicos que midan la esencia de tu empresa en términos de su misión y visión.

La Compañía XYZ S.A. tiene desagregados sus indicadores de gestión por área. A continuación se presentan los indicadores de la compañía, se aclara que por efecto de reserva de información no se presenta el detalle en términos de resultados, sin embargo en un contexto general la compañía producto de sus resultados según sus indicadores se encuentra en una posición de buen desempeño administrativo y financiero.

***Indicadores Gerencia general.***

Cumplimiento total sistema de gestión

Eficacia de las acciones tomadas

Nivel de mejora de los procesos

Cumplimiento de los programas ambientales

Cumplimiento en las fechas de entrega reportes SUI

Cumplimiento de las actividades planeadas para los proyectos

Cumplimiento en los mantenimientos de equipos de cómputo y servidores

Eficacia en la resolución de fallas

***Indicadores de Gerencia Administrativa y Financiera.***

Evaluación del Desempeño del Personal

Satisfacción del cliente interno

Ejecución del Plan de Formación

Ejecución Plan de Acción Clima

Índice de Absentismo

Tasa de gravedad

Tasa de frecuencia

Intervención de condiciones inseguras

Índice de lesiones incapacitantes

Cumplimiento de los programas de seguridad y salud ocupacional (S&SO)

Tiempo de gestión de abastecimiento

Porcentaje de proveedores calificados

Disponibilidad de efectivo

EBITDA - Resultado Bruto

EBIT- Resultado operacional

BAI - Resultado neto antes de impuesto

Cumplimiento de mantenimiento de infraestructura

***Indicadores Gerencia Comercial.***

Incremento de clientes nuevos GP's en cantidad

Incremento de clientes nuevos GP's en m<sup>3</sup>

Cumplimiento en recaudo

Cumplimiento inicio reparto de facturación

Calidad en facturación

Cumplimiento de actividades de gestión social

Actividades de Gestión social

Impacto de la Capacitación en la Transformación de Residuos

Cobertura de los programas de Gestión Social

Ajustes a la Facturación por Reclamos

Respuestas a Quejas y Reclamos Comerciales

Nivel de satisfacción

Prueba de conocimiento de servicio al cliente

***Indicadores Gerencia de Operaciones.***

Cumplimiento en el servicio de barrido

Cobertura del servicio de barrido y limpieza

Consumo de bolsas de barrido

Galones por tonelada GP's

Cumplimiento en el servicio de recolección

Galones por Hora

Horas por tonelada

Cumplimiento en los Mantenimientos de Vehículos Recolectores

Disponibilidad de vehículos recolectores

Cumplimiento en los Mantenimientos de Vehículos Livianos

Índice de recurrencia de fallas mecánicas por vehículo

***Indicadores de Subgerencia de Disposición final***

Utilización de la capacidad para la disposición de residuos sólidos

Eficiencia en la utilización de maquinaria para la operación del relleno

Densidad de compactación de residuos sólidos

Cumplimiento en los mantenimientos de los equipos de disposición final

En resumen de lo estructurado por los integrantes del comité directivo de la compañía XYZ S.A. bajo la premisa de métricas significativas y en función del sector en que esta la empresa, se evidencia que la formulación de la estrategia se alinea con el criterio de “Reducción de costos”. La compañía XYZ S.A. está en el sector de servicios públicos. Este sector en su remuneración se caracteriza por dos elementos importantes, el primero una injerencia del gobierno en el precio final al usuario, y el segundo a través de los entes de regulación, que establecieron estructuras de remuneración a las empresas del sector a partir del criterio de costos medios o costos techo. Ahora en esa frontera que estableció el gobierno desde finales de 1992, las empresas de este sector amen de trabajar por ser competitivos en costos, encontraron posible diferenciarse por la calidad del servicio ofrecido, muestra de ellos es que la Compañía XYZ S.A. posee certificaciones e indicadores que dan fe de tal efectiva actuación.

La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios en su Informe Sectorial del servicio público de aseo (2015), afirma que las empresas del sector aumentaron su pasivo en un 19,8% llegando a una cifra de \$990.472 millones para 2014, en el caso particular de la compañía XYZ S.A. ese rubro no tuvo aumento superior a un 10%. En el estado de resultados el sector obtuvo un comportamiento negativo, ello significa que la utilidad neta fue inferior que en 2013, la utilidad operacional fue negativa y los costos de ventas crecieron en mayor medida que los ingresos, resultado distinto al que presentó la compañía XYZ S.A. en el sentido de que la utilidad neta y la utilidad operacional fueron positivas y los ingresos crecieron en mayor medida que sus costos de ventas.

**Pasión**, una preocupación total por lo que se hace.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, uno de los ítems evaluados fue que los integrantes del comité directivo demuestran ser apasionados según opinión de los jefes de área; se define como la afición vehemente hacia algo. Del total de los 25 jefes encuestados 16 de ellos afirmaron que todos los gerentes del comité directivo son apasionados, este resultado denota una tendencia hacia la mayoría. Para el caso del gerente general 17 jefes de área consideran que este demuestra ser apasionado.

Se precisa que el hecho de que el gerente general de la Compañía XYZ S.A. lleve más de 15 años en ese cargo dice mucho de su hacer en la empresa. Los resultados y la gente han permitido que el continúe como eje rector durante tanto tiempo.

Aquí hay cabida para los conceptos de: Con Determinación, con Iniciativa, con Imaginación, Proactivo, Comprometido y Soñador. habilidades que refuerzan el criterio de pasión para contribuir a determinar los factores para formular una estrategia de éxito.

En resumen se pudo identificar según Montgomery (2012) que la empresa si tiene un propósito claro y atractivo, añade valor, ha tomado decisiones claras de lo que hace y no hace, cuenta con unos procesos definidos que le permite crear la rueda de la estrategia, cuenta con indicadores que miden la empresa y finalmente los integrantes del comité directivo tiene una pasión – preocupación total por lo que se hace -.



**Figura 3. Rueda de la estrategia**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado Montgomery (2012).

Definición de la estrategia:

“La Compañía XYZ S.A. contribuye a la buena calidad de vida de sus usuarios, garantizando un ambiente limpio mediante la correcta gestión de los residuos”.

**Establecer una relación entre las habilidades de los integrantes del comité directivo y las funciones del gerente general de la Compañía XYZ S.A. con los factores clave que definen la estrategia de la empresa.**

Con base a la matriz estructurado en la encuesta (ver anexo A) y con lo expresado por el gerente en la entrevista en profundidad (ver Anexo B) se logra establecer la relación entre habilidades y las funciones con los factores clave. (Ver Cuadro 7).

**Cuadro 7. Matriz de asociación entre habilidades y factores clave**

| HABILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                | Asociado con | FACTORES CLAVE                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, IMAGINACIÓN, DESEO DE PREGUNTAR, CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS, AUTODIDACTA, PROACTIVO, SOÑADOR, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, MOTIVADOR, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA. |              | Propósito claro y atractivo, en otras palabras debe ser clara la razón de existir de la empresa.                       |
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, IMAGINACIÓN, AUTODIDACTA, PROACTIVO, SOÑADOR, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, MOTIVADOR, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA.                            |              | Añadir valor por una diferencia que importa.                                                                           |
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, REALISTA, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA.                                                                                                         |              | Decisiones claras, definir que si se hace y no se hace como empresa.                                                   |
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, PROACTIVO, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, MOTIVADOR, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA.                                                               |              | Sistema de creación a la medida, sistema de acción en el que los esfuerzos están alineados y se refuerzan entre sí.    |
| DETERMINACIÓN, RIGOR, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA.                                                                                                                   |              | Métricas significativas, indicadores específicos que midan la esencia de tu empresa en términos de su misión y visión. |
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, IMAGINACIÓN, PROACTIVO, COMPROMETIDO, APASIONADO, SOÑADOR                                                                                                                                                                                       |              | Pasión, una preocupación total por lo que se hace.                                                                     |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 8. Habilidades asociadas con el factor propósito claro y atractivo de la Compañía XYZ S.A.**

| Habilidades                                                                                                                                                                                                                                                                |              | Factor clave                                                                                             |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, IMAGINACIÓN, DESEO DE PREGUNTAR, CURIOSIDAD DE HACER PREGUNTAS, AUTODIDACTA, PROACTIVO, SOÑADOR, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, MOTIVADOR, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA. | asociado con | <b>Propósito claro y atractivo</b> , en otras palabras debe ser clara la razón de existir de la empresa. | resultado | <p>Misión: Somos una organización dedicada a la gestión integral de residuos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios, colaboradores y su entorno.</p> <p>Propósito claro en el sentido de que es una empresa dedicada a la gestión de residuos, propósito atractivo en el entender de que esa gestión realizada por la empresa XYZ contribuye al mejoramiento de calidad de vida de la gente y entorno.</p> |

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 9. Habilidades asociadas con el factor añadir valor de la compañía XYZ S.A.**

| Habilidades                                                                                                                                                                                                                                     |              | Factor clave                                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, IMAGINACIÓN, AUTODIDACTA, PROACTIVO, SOÑADOR, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, MOTIVADOR, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA. | asociado con | <b>Añadir valor</b> por una diferencia que importa. | resultado | <p>La compañía XYZ S.A. trabaja por un propósito que deviene de la constitución política de Colombia. Y es que el servicio de recolección de residuos es un servicio esencial para garantizar la salud pública y la preservación del medio ambiente. En ese sentido la compañía construye valor al garantizar a sus proveedores unos precios justos por sus productos y servicios y traslada a sus clientes el máximo beneficio de esos productos y servicios puestos en el contexto de desarrollar su propósito que es la gestión de residuos. Gestión de residuos entendida como el desarrollo de las actividades de barrido y limpieza de vías, recolección, transporte y disposición final de residuos y la atención a los usuarios.</p> <p>Ahora bien retomando el concepto de “añadir valor”, la compañía XYZ S.A. trabaja para que entre sus costos y precio de venta exista un margen apreciable superior al de la industria del servicio público de aseo, el cual hoy ronda una tasa del 16% (estados de resultados empresa XYZ comparado con reporte de Empresas de servicios públicos de aseo según Superintendencia de Servicio Públicos Domiciliarios).</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 10. Habilidades asociadas con el factor decisiones claras de la compañía XYZ S.A.**

| Habilidades                                                                                                                                                        |              | Factor clave                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, REALISTA, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA. | asociado con | <b>Decisiones claras,</b> definir que si se hace y no se hace como empresa. | resultado | <p>La empresa XYZ tiene claro que si hace y que no en términos de gestión integral de residuos hoy. Si tiene un servicio de barrido y limpieza de vías y zonas verdes, tiene servicio de recolección, transporte y disposición final de residuos de viviendas/hogares y de industria que no sean peligrosos. No realiza gestión alguna sobre residuos peligrosos como los hospitalarios y no tiene injerencia sobre escombros.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 11. Habilidades asociadas con el factor sistema de creación a la medida de la compañía XYZ**

| Habilidades                                                                                                                                                                                                  |              | Factor clave                                                                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN, INICIATIVA, RIGOR, PROACTIVO, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, MOTIVADOR, BUEN COMUNICADOR, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA. | asociado con | <b>Sistema de creación a la medida</b> , sistema de acción en el que los esfuerzos están alineados y se refuerzan entre si. | resultado | <p>La compañía XYZ en su proceso de creación de un sistema que permita aunar esfuerzo para el cumplimiento del propósito la llevo a tomar la línea de un desarrollo por procesos y de allí dio el paso a certificaciones en calidad, seguridad industrial y salud ocupación y Ambiental; ISO 9001, ISO18001 e ISO 14001, así mismo por el hecho de prestar un servicio de espíritu publico, se certifico en GP1000.</p> <p>Procesos de Dirección<br/>Proceso de Dirección Estratégica, El proceso de Sistema de Gestión Integral, Proceso de Proyectos y Comunicaciones Estratégica.</p> <p>Procesos Operativos<br/>Capitación de clientes, Barrido y limpieza, , Recolección y transporte, Disposición final, Facturación, recaudo y cartera , Gestión Social y Servicio al cliente</p> <p>Procesos de apoyo<br/>Gestión jurídica, Gestión humana , proceso de abastecimiento de recursos , Mantenimiento de infraestructura, Gestión financiera, Mantenimiento maquinaria y equipos, Proceso de Gestión de desarrollo y sistemas.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 12. Habilidades asociadas con el factor Métricas significativas de la compañía XYZ S.A.**

| Habilidades                                                                                                                                              |              | Factor clave                                                                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN, RIGOR, BUEN MANEJO DEL TIEMPO, PODER DE DECISIÓN, FLEXIBLE/ADAPTABLE, REALISTA, ESCUCHA, ESTAR CONECTADO CON TODA LA GENTE DE LA EMPRESA. | asociado con | <b>Métricas significativas</b> , indicadores específicos que midan la esencia de tu empresa en términos de su misión y visión. | resultado | <p>Indicadores Gerencia general<br/>Cumplimiento total sistema de gestión - Eficacia de las acciones tomadas - Nivel de mejora de los procesos - Cumplimiento de los programas ambientales - Cumplimiento en las fechas de entrega reportes SUI - Cumplimiento de las actividades planeadas para los proyectos - Cumplimiento en los mantenimientos de equipos de computo y servidores - Eficacia en la resolución de fallas</p> <p>Indicadores de Gerencia Administrativa y Financiera<br/>Evaluación del Desempeño del Personal - Satisfacción del cliente interno - Ejecución del Plan de Formación - Ejecución Plan de Acción Clima - Índice de Absentismo - Tasa de gravedad - Tasa de frecuencia - Intervención de condiciones inseguras - Índice de lesiones incapacitantes - Cumplimiento de los programas de seguridad y salud ocupacional (S&amp;SO) - Tiempo de gestión de abastecimiento - Porcentaje de proveedores calificados - Disponibilidad de efectivo - EBITDA - Resultado Bruto - EBIT- Resultado operacional - BAI - Resultado neto antes de impuesto - Cumplimiento de mantenimiento de infraestructura</p> <p>Indicadores Gerencia Comercial<br/>Incremento de clientes nuevos GPS en cantidad - Incremento de clientes nuevos GPS en m³ - Cumplimiento en recaudo - Cumplimiento inicio reparto de facturación - Calidad en facturación - Cumplimiento de actividades de gestión social - Actividades de Gestión social - Impacto de la Capacitación en la Transformación de Residuos - Cobertura de los programas de Gestión Social - Ajustes a la Facturación por Reclamos - Respuestas a Quejas y Reclamos Comerciales - Nivel de satisfacción - Prueba de conocimiento de servicio al cliente</p> <p>Indicadores Gerencia de Operaciones<br/>Cumplimiento en el servicio de barrido - Cobertura del servicio de barrido y limpieza - Consumo de bolsas de barrido - Galones por tonelada gps - Cumplimiento en el servicio de recolección - Galones por Hora - Horas por tonelada - Cumplimiento en los Mantenimientos de Vehículos Recolectores - Disponibilidad de vehículos recolectores - Cumplimiento en los Mantenimientos de Vehículos Livianos - Índice de recurrencia de fallas mecánicas por vehículo -</p> <p>Indicadores de Subgerencia de Disposición final<br/>Utilización de la capacidad para la disposición de residuos sólidos - Eficiencia en la utilización de maquinaria para la operación del relleno - Densidad de compactación de residuos sólidos - Cumplimiento en los mantenimientos de los equipos de disposición final</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 13. Habilidades que se relacionan en el factor pasión de la compañía XYZ**

| Habilidades                                                                                            |                 | Factor clave                                                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DETERMINACIÓN,<br>INICIATIVA,<br>IMAGINACIÓN,<br>PROACTIVO,<br>COMPROMETIDO,<br>APASIONADO,<br>SOÑADOR | asociado<br>con | <b>Pasión</b> , una<br>preocupación<br>total por lo<br>que se hace. | resultado | Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, uno de los ítems evaluados fue que los integrantes del grupo directivo demuestran ser apasionados; se define como la afición vehemente hacia algo. Del total de los 25 jefes entrevistados 16 de ellos afirmaron que todos los gerentes del comité directivo son apasionados, este resultado denota una tendencia hacia la mayoría. Para el caso del gerente general 17 jefes consideran que este demuestra ser apasionado.<br>Se precisa que el hecho de que el gerente general de la compañía XYZ lleve más de 15 años en ese cargo dice mucho de su preocupación por lo que se hace en la empresa. Los resultados y la gente han permitido que el continúe como eje rector durante tanto tiempo para la compañía XYZ. |

Fuente: Elaboración propia.

**Relación entre las funciones administrativas del gerente general y los factores clave que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.**

**Cuadro 14. Funciones administrativas del gerente general que se asocian con el factor Propósito claro y atractivo de la compañía XYZ S.A.**

| funcion administrativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 | Factor clave                                                                                             |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función de líder. Como responsable del trabajo de quienes integran la empresa o unidad.</p> <p>Función de monitor. revisa su entorno a la caza de información, nuevas ideas.</p> <p>Función de diseminador. comparte la información conocida de sus contactos a sus subordinados.</p> <p>Función de interlocutor. envía información a gente fuera de su empresa.</p> <p>Función de emprendedor. precursor del cambio, atento a desarrollar ideas.</p> <p>Función manejador de conflictos. solución a conflictos y presiones inesperadas.</p> <p>Función asignador de recursos. máximo recurso a asignar es tiempo y asignar recursos de división y coordinación de trabajo.</p> <p>Función de negociador. asignación de recursos y cuenta con la información relevante.</p> | asociado<br>con | <b>Propósito claro y atractivo</b> , en otras palabras debe ser clara la razón de existir de la empresa. | resultado | <p>Misión: Somos una organización dedicada a la gestión integral de residuos, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros usuarios, colaboradores y su entorno.</p> <p>Propósito claro en el sentido de que es una empresa dedicada a la gestión de residuos, propósito atractivo en el entender de que esa gestión realizada por la empresa XYZ contribuye al mejoramiento de calidad de vida de la gente y entorno.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 15. Funciones administrativas que se asocian con el factor Añadir valor de la compañía XYZ S.A.**

| funcion administrativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              | Factor clave                                        |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función de ser cabeza y guía. Relacionado con desempeñar actividades de tipo ceremonial.</p> <p>Función de líder. Trabaja desde la motivación a sus empleados para alinear las necesidades individuales con objetivos de la empresa.</p> <p>Función de diseminador. Compartir la información conocida a sus subordinados.</p> <p>Función de interlocutor. Enviar información a gente fuera de su empresa.</p> <p>Función manejador de conflictos. Dar solución a conflictos y presiones inesperadas.</p> <p>Función asignador de recursos. Máximo recurso a asignar es el tiempo y asignar otros recursos para división y coordinación de trabajo.</p> | asociado con | <b>Añadir valor</b> por una diferencia que importa. | resultado | <p>La compañía XYZ S.A. trabaja por un propósito que deviene de la constitución política de Colombia. Y es que el servicio de recolección de residuos es un servicio esencial para garantizar la salud pública y la preservación del medio ambiente. En ese sentido la compañía construye valor al garantizar a sus proveedores unos precios justos por sus productos y servicios y traslada a sus clientes el máximo beneficio de esos productos y servicios puestos en el contexto de desarrollar su propósito que es la gestión de residuos. Gestión de residuos entendida como el desarrollo de las actividades de barrido y limpieza de vías, recolección, transporte y disposición final de residuos y la atención a los usuarios.</p> <p>Ahora bien retomando el concepto de “añadir valor”, la compañía XYZ S.A. trabaja para que entre sus costos y precio de venta exista un margen apreciable superior al de la industria del servicio público de aseo, el cual hoy ronda una tasa del 16% (estados de resultados empresa XYZ comparado con reporte de Empresas de servicios públicos de aseo según Superintendencia de Servicio Públicos Domiciliarios).</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 16. Funciones administrativas del gerente general que se asocian con el factor Decisiones claras de la compañía XYZ S.A.**

| funcion administrativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |              | Factor clave                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función de líder. Trabaja desde la motivación a sus empleados para alinear las necesidades individuales con objetivos de la empresa.</p> <p>Función de enlace. Intermediario entre los distintos intereses de la empresa con quien aporta información.</p> <p>Función de monitor. Revisa su entorno a la caza de información, nuevas ideas.</p> <p>Función de diseminador. Compartir la información conocida a sus subordinados.</p> <p>Función de interlocutor. Enviar información a gente fuera de su empresa.</p> <p>Función manejador de conflictos. Dar solución a conflictos y presiones inesperadas.</p> <p>Función asignador de recursos. Máximo recurso a asignar es el tiempo y asignar otros recursos para división y coordinación de trabajo.</p> <p>Función de negociador. Negociar el tiempo hasta la financiación de un nuevo proyecto.</p> | asociado con | <b>Decisiones claras,</b> definir que si se hace y no se hace como empresa. | resultado | <p>La empresa XYZ tiene claro que si hace y que no en términos de gestión integral de residuos hoy. Si tiene un servicio de barrido y limpieza de vías y zonas verdes, tiene servicio de recolección, transporte y disposición final de residuos de viviendas/hogares y de industria que no sean peligrosos. No realiza gestión alguna sobre residuos peligrosos como los hospitalarios y no tiene injerencia sobre escombros.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 17. Funciones administrativas del gerente general que se asocian con el factor sistema de creación a la medida de la compañía XYZ S.A.**

| funcion administrativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |              | Factor clave                                                                                                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función de enlace. Intermediario entre los distintos intereses de la empresa con quien aporta información.</p> <p>Función de diseminador. Compartir la información conocida a sus subordinados.</p> <p>Función manejador de conflictos. Dar solución a conflictos y presiones inesperadas.</p> <p>Función de negociador. Negociar el tiempo hasta la financiación de un nuevo proyecto.</p> | asociado con | <p><b>Sistema de creación a la medida</b>, sistema de acción en el que los esfuerzos están alineados y se refuerzan entre si.</p> | resultado | <p>La compañía XYZ en su proceso de creación de un sistema que permita aunar esfuerzo para el cumplimiento del propósito la llevo a tomar la línea de un desarrollo por procesos y de allí dio el paso a certificaciones en calidad, seguridad industrial y salud ocupación y Ambiental; ISO 9001, ISO18001 e ISO 14001, así mismo por el hecho de prestar un servicio de espíritu publico, se certifico en GP1000.</p> <p>Procesos de Dirección</p> <p>Proceso de Dirección Estratégica, El proceso de Sistema de Gestión Integral, Proceso de Proyectos y Comunicaciones Estratégica.</p> <p>Procesos Operativos</p> <p>Capitación de clientes, Barrido y limpieza, , Recolección y transporte, Disposición final, Facturación, recaudo y cartera , Gestión Social y Servicio al cliente</p> <p>Procesos de apoyo</p> <p>Gestión jurídica, Gestión humana , proceso de abastecimiento de recursos , Mantenimiento de infraestructura, Gestión financiera, Mantenimiento maquinaria y equipos, Proceso de Gestión de desarrollo y sistemas.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 18. Funciones administrativas del gerente general que se asocian con el factor Métricas significativas de la compañía XYZ S.A.**

| funcion administrativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |              | Factor clave                                                                                                                         |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función de enlace. Intermediario entre los distintos intereses de la empresa con quien aporta información.</p> <p>Función de diseminador. Compartir la información conocida a sus subordinados.</p> <p>Función manejador de conflictos. Dar solución a conflictos y presiones inesperadas.</p> <p>Función asignador de recursos. Máximo recurso a asignar es el tiempo y asignar otros recursos para división y coordinación de trabajo.</p> | asociado con | <p><b>Métricas significativas</b>, indicadores específicos que midan la esencia de tu empresa en términos de su misión y visión.</p> | resultado | <p>Indicadores Gerencia general</p> <p>Cumplimiento total sistema de gestión - Eficacia de las acciones tomadas - Nivel de mejora de los procesos - Cumplimiento de los programas ambientales - Cumplimiento en las fechas de entrega reportes SUI - Cumplimiento de las actividades planeadas para los proyectos - Cumplimiento en los mantenimientos de equipos de computo y servidores - Eficacia en la resolución de fallas</p> <p>Indicadores de Gerencia Administrativa y Financiera</p> <p>Evaluación del Desempeño del Personal - Satisfacción del cliente interno - Ejecución del Plan de Formación - Ejecución Plan de Acción Clima - Índice de Absentismo - Tasa de gravedad - Tasa de frecuencia - Intervención de condiciones inseguras - Índice de lesiones incapacitantes - Cumplimiento de los programas de seguridad y salud ocupacional (S&amp;SO) - Tiempo de gestión de abastecimiento - Porcentaje de proveedores calificados - Disponibilidad de efectivo - EBITDA - Resultado Bruto - EBIT- Resultado operacional - BAI - Resultado neto antes de impuesto - Cumplimiento de mantenimiento de infraestructura</p> <p>Indicadores Gerencia Comercial</p> <p>Incremento de clientes nuevos GPS en cantidad - Incremento de clientes nuevos GPS en m³ - Cumplimiento en recaudo - Cumplimiento inicio reparto de facturación - Calidad en facturación - Cumplimiento de actividades de gestión social - Actividades de Gestión social - Impacto de la Capacitación en la Transformación de Residuos - Cobertura de los programas de Gestión Social - Ajustes a la Facturación por Reclamos - Respuestas a Quejas y Reclamos Comerciales - Nivel de satisfacción - Prueba de conocimiento de servicio al cliente</p> <p>Indicadores Gerencia de Operaciones</p> <p>Cumplimiento en el servicio de barrido - Cobertura del servicio de barrido y limpieza - Consumo de bolsas de barrido - Galones por tonelada gps - Cumplimiento en el servicio de recolección - Galones por Hora - Horas por tonelada - Cumplimiento en los Mantenimientos de Vehículos Recolectores - Disponibilidad de vehículos recolectores - Cumplimiento en los Mantenimientos de Vehículos Livianos - Índice de recurrencia de fallas mecánicas por vehículo -</p> <p>Indicadores de Subgerencia de Disposición final</p> <p>Utilización de la capacidad para la disposición de residuos sólidos - Eficiencia en la utilización de maquinaria para la operación del relleno - Densidad de compactación de residuos sólidos - Cumplimiento en los mantenimientos de los equipos de disposición final</p> |

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro 19. Funciones administrativas del gerente general que se asocian con el factor pasión de la compañía XYZ S.A.**

| funcion administrativa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |              | Factor clave                                               |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Función de ser cabeza y guía.<br/>Relacionado con desempeñar actividades de tipo ceremonial.<br/>Función de líder.<br/>Trabaja desde la motivación a sus empleados para alinear las necesidades individuales con objetivos de la empresa.<br/>Función de diseminador.<br/>Compartir la información conocida a sus subordinados.</p> | asociado con | <b>Pasión</b> , una preocupación total por lo que se hace. | resultado | <p>Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta y entrevista, Se precisa que el hecho de que el gerente general de la compañía XYZ lleve más de 15 años en ese cargo dice mucho de su preocupación por lo que se hace en la empresa. Los resultados y la gente han permitido que el continúe como eje rector durante tanto tiempo para la compañía XYZ.</p> |

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Se pudo detectar que los integrantes del comité directivo como tal, tiene más de 8 años de venir trabajando juntos, resultado distinto de los jefes de área donde el promedio de venir laborando en la compañía juntos es en promedio de 3 años. 14 de los 25 jefes de área encuestados llevan máximo tres años de labores en la empresa, lo que denota un equipo de trabajo con trayectoria que aporta a la conformación y robustez de equipo de trabajo. La literatura en gestión del talento establece que el tiempo es un factor determinante para construir equipos de trabajo sea a nivel deportivo, social o empresarial. Dicho de otra forma, las personas fortalecen su interactuar y vínculo en la medida que transcurre el tiempo. Los jefes de área de la Compañía XYZ S.A. encuentran en los integrantes del comité directivo esa ventaja que brinda el tiempo a los equipos de trabajo.

Profesionalmente el 80% de los jefes de área son técnico-profesionales y especialistas, lo cual revela un buen nivel profesional de las personas encuestadas, seis de los 25 jefes de área tienen especialización. Las carreras de pregrado estudiadas son con enfoque en carreras de Ingeniería y de ciencias de la administración, a nivel de posgrado hay especialistas en derecho, logística y medio ambiente.

Los jefes de área consideran que la definición de la estrategia de la empresa hace referencia al planear los procedimientos en su hacer, diseñar mecanismos o herramientas apropiadas para la empresa que permitirán lograr los objetivos con los recursos disponibles. Comparando estas respuestas con lo que afirma Montgomery (2012) se evidencia que los criterios: 1) estar fundamentada en un propósito claro y atractivo, 2) Añadir valor, 3) Decisiones claras, 4) Sistema de creación a la media, 5) Métricas significativas están inmersos en el responder de estos, el criterio Pasión que establece Montgomery no está en el radar de opinión de los jefes porque este criterio se asocia más a la persona que a la estrategia. En otras palabras en el actual contexto teórico ese vínculo de estrategia-pasión no es generalizado y es más una reciente vertiente conceptual.

En términos de habilidades evidenciables en grado mayoritario en los integrantes del comité directivo, los jefe de área respondieron: Comprometido, Escucha, Proactivo, Poder de decisión y Determinación, las habilidades Iniciativa, Conectado con la gente, Realista, Deseo de preguntar, Buen comunicador, Apasionado, Flexible/adaptable, Imaginación y Curiosidad de hacer preguntas, mientras que las habilidades Motivador, Buen manejo del tiempo, Rigor, Autodidacta y Soñador son menos evidenciables en varios integrantes del comité directivo según afirmación de los jefes de área.

Ahora, las habilidades menos evidenciables en cada gerente según opinión de los jefes de área se describen a continuación:

En el gerente general las habilidades menos evidenciables fueron Buen manejo del tiempo, Imaginación, Curiosidad de hacer preguntas, Motivador, Autodidacta y Soñador. En la gerencia de operaciones fueron Deseo de preguntar, Soñador, Realista, Autodidacta, Buen manejo del tiempo y Rigor.

En la gerente administrativa y financiera fueron Curiosidad de hacer preguntas, buen manejo del tiempo, Rigor, Buen comunicador, Apasionado, Iniciativa, Motivador, Autodidacta, Imaginación y Soñador.

En el gerente de operaciones fueron Curiosidad de hacer preguntas, Buen Comunicador, Iniciativa, Motivador, Flexible/adaptable, Realista, Determinación, Soñador y Rigor.

En el gerente comercial fueron Motivador, Buen manejo del tiempo, Conectado con la gente, Soñador y Flexible/adaptable. Precisar que los integrantes del comité directivo de la Compañía XYZ S.A. en términos de habilidades se complementan y eso es valioso, pero cuando que los integrantes del comité directivo no está en su conjunto frente a los colaboradores de la organización, existe una posibilidad importante de que al no demostrar alguna habilidad por ejemplo de Buen manejo del tiempo o de Motivador posiblemente ocasione una dificultad en su área.

El actual gerente general fundamenta su hacer funcional en cualidades como la perseverancia, humildad, tolerancia, confianza, saber escuchar que vistas desde la perspectiva de las habilidades

que demuestran tener los integrantes del comité directivo, se ven como elementos esenciales para la definición de la estrategia. Entonces estas habilidades le han permitido al gerente ser un referente en eventos sociales de terceros que lo refieren como cabeza de la organización. El trabajo en equipo es un eje determinante del gerente general de la Compañía XYZ S.A. ya que las actividades que están inmersas en sus funciones administrativas de ser líder, de enlace, tomar decisiones, manejar conflictos pasan por apoyarse en sus gerentes de área o funcionarios de área como gestión humana.

El gerente con la información hacia afuera de la organización comunica a las partes interesadas y al interior de la organización controla comunicando. Con las personas externas se relaciona y en el interior lidera. Y con sus acciones hacia el exterior practica la negociación y al interior practica el hacer. El gerente y los integrantes del comité directivo definieron su estrategia inicial – es un supuesto – con base en lo que el gobierno colombiano tenía definido para el servicio público de aseo a través de sus normas para la década de los 90's y esta fue mutando en el tiempo en la medida en que el hacer de la empresa le permitió conocerse mejor así mismo y estructuro unos procesos clave que le permiten permanecer en la industria producto de su desempeño.

La Compañía XYZ S.A. tiene los factores clave que inciden en la definición de una estrategia Montgomery (2012), en el desarrollo del trabajo se demostró que la empresa está fundamentada en un propósito claro y atractivo, que Añade valor a través de lograr un margen entre costos y precio de venta y a su vez garantiza que el precio deseado por el proveedor de su producto o servicio se dé, también que el beneficio del cliente supere en expectativas el precio pagado, los integrantes del comité directivo establecieron decisiones claras, estructuro un sistema de creación de valor a la media entendido como los procesos de la organización, Construyo las Métricas significativas para el monitoreo de la empresa en términos de su misión y visión. Finalmente el factor clave Pasión fue evidenciado por más del 60% de los jefes de área en los integrantes del comité, elemento que se entiende en muchos casos como una emoción intensa positiva por lo que se hace.

La compañía XYZ S.A. en comparación con el resultados del sector se diferencia en que esta muestra una positiva posición en términos de rentabilidad. Primero porque sus resultados son

más que satisfactorios vs el sector; segundo porque en medio de estar en un sector con una política de costos techo para la remuneración, logró diferenciarse con calidad en su servicio, prueba de ello sus certificaciones y permanencia en el negocio por más de 20 años. La compañía intensificó su posición de mercado en el fortalecimiento de sus líneas de servicio, y en el desarrollo de una gestión diferenciada en costos bajos.

La practica gerencial que se observa en la empresa XYZ SA difiere de lo que en aparente realidad pretende presentar los perfiles de cargo que tiene la empresa. El gerente general expresa con ejemplos claros que sus funciones giran en torno a lo que Mintzberg (1997) estableció como funciones del gerente y no en lo que su perfil de cargo precisa como funciones que son en un contexto general: Planear, hacer, verificar y actuar. También es cierto que el perfil de descripción de cargos de los integrantes del comité directivo en cuanto a las habilidades se aleja de forma sustancial de lo que los integrantes del comité demuestran tener como habilidades gerenciales según Montgomery (2012), es mas entre los integrantes del comité directivo se observan diferencias en cuanto a demostrar sus habilidades.

## RECOMENDACIONES

La principal recomendación es que el equipo de gestión humana de la Compañía XYZ S.A. debe construir una matriz de identificación de habilidades, para que las que fueron encontradas en los gerentes de área, se incluyan en los manuales de descripción de cargos, y sirvan para establecer cargos y su alcance laboral en términos de las habilidades. El trabajo de investigación realizado evidenció la oportunidad que desde la formación en administración se puede profundizar mucho más en la medición de la matriz propuesta para la identificación de los factores clave que inciden en la formulación de la estrategia de la empresa.

Es muy importante que los integrantes del comité directivo de la Compañía XYZ S.A. con el apoyo del área de gestión humana construyan un plan de acción a mediano plazo para trabajar en que las habilidades menos evidenciables por los jefes de área según encuesta se fortalezcan; ellas son: Curiosidad de hacer preguntas, Buen manejo del tiempo, Rigor, Buen comunicador, Iniciativa, Motivador, Autodidacta, Imaginación, Soñador y Flexible/adaptable.

Es importante que los integrantes del comité directivo de la compañía y el área de gestión humana, en su compromiso del bienestar laboral, trabajen en implementar un plan de acción para promover en los gerentes de área y general la habilidad de motivar y buen manejo del tiempo. Son dos habilidades que en el corto plazo, contribuirían en el indicador que tiene la empresa denominado Satisfacción del cliente Interno.

La recomendación más importante, es que el área de gestión humana de la Compañía XYZ S.A., a través de un programa de desarrollo profesional, logre que los jefes de área involucren en su ser las habilidades y en su hacer funciones administrativas, ya que a futuro podrían ser los próximos integrantes del comité directivo de la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal T., C.A. (2000). *Metodología de la investigación, para administración y economía, Colombia, Pearson Educación de Colombia Ltda.*
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy Management Review* 5.
- Bueno y Morcillo. (1990). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluaci.*
- Cane, S. . (1997). *Como triunfar a través de las personas, creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad & rentabilidad Bogota, McGrawHill Interamericana SA .*
- Chávez M., G. (2013). *El Pensamiento del Estratega.*
- Collins, J. (2012). *Empresas que sobresalen, por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Bogotá, Carvajal Educación S.A.S..*
- Compañía XYZ S.A. (2015). *Base de datos empleados.*
- Compañía XYZ S.A. ESP. (2015). *Estructura de la empresa.*
- Definición de psicología.* (s.f.). Obtenido de (<http://definicion.de/psicologia-laboral/>)
- Luke, M. (2011). *Diferencia entre capacidad y habilidad.* Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/diferencia-capacidad-habilidad-info\\_305741/](http://www.ehowenespanol.com/diferencia-capacidad-habilidad-info_305741/)
- Martínez A., R. (2013). *El manual del estratega: Los cinco estilos de hacer estrategia.* Obtenido de [http://books.google.es/books?id=aaaEj-MLD\\_AC&printsec=frontcover&dq=estratega&hl=es&sa=X&ei=AQONUqyLK7DjsASsnICgBw&ved=0CE4Q6AEwBQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.es/books?id=aaaEj-MLD_AC&printsec=frontcover&dq=estratega&hl=es&sa=X&ei=AQONUqyLK7DjsASsnICgBw&ved=0CE4Q6AEwBQ#v=onepage&q&f=false)
- Mintzberg, H.S. (2010). *Managing.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Mintzberg, H., Quinn, B. J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos, Mexico, Prentice Hall Hispanoamerica, S.A. Pearson Education.*
- Montgomery, C.A. (2012). *El estrategia, conviértete en el líder que tu negocio necesita, Bogota, Distribuidora y Editora Aguilar, Altea, Taurus, Alfagura, S.A.S.*
- Murillo V., G. et al . (2007). *Teorías clásicas de la organización y el management.* Bogotá: ECOE Editores.
- Ohmae, K. . (2004). *La mente del estratega.* España: McGraw Hill.
- Ortiz. (2000). *El problema de investigación.*
- Pérez, A. (2005). *Estrategar: el fenómeno perdido de la teoría estratégica” en Fisec\_estrategias. N°2. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional Lomas de Zamora. .*
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.* Harvard Business Review. (enero 2008), p. 59. .
- RAE. (s.f.). *Definición de rentabilidad.* Obtenido de <http://definicion.de/rentabilidad/>
- Rivas Q., J.F. (2002). *Cómo piensa un estratega.*
- Ronda P., G. A. . (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica.*
- Tovar A., R. . (2012). *Habilidades gerenciales, desarrollo de destrezas, competencias y actitud,* Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Whetten. David A, y Camerón Kim S, . (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas,* Mexico, .Pearson Education
- Zapata D., A. et al. (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del Management,* Bogotá, Ecoe Ediciones.

## ANEXOS

## Anexo A. Encuesta

Día  s Me  o Añ

|                                                    |                                 |                     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|
| SEXO                                               |                                 | MUJER(1) HOMBRE (2) |
| GERENCIA<br>A LA QUE<br>PERTENECE                  | GENERAL (1)                     |                     |
|                                                    | ADMÓN. Y FINANCIERA (2)         |                     |
|                                                    | OPERACIONES Y MANTENIMIENTO (3) |                     |
|                                                    | COMERCIAL (4)                   |                     |
|                                                    | DISPOSICIÓN FINAL (5)           |                     |
| AÑOS EN LA<br>COMPAÑÍA                             |                                 |                     |
| Carrera técnica / tecnológica: SI (1) NO (2) Cual? |                                 |                     |
| Carrera Profesional: SI (1) NO (2) Cual?           |                                 |                     |
| Especialización en: SI (1) NO (2) Cual?            |                                 |                     |
| Maestría en: SI (1) NO (2) Cual?                   |                                 |                     |

1. Por favor dígame que quiere decir para usted la frase “formulación de una estrategia”

---



---



---

2. Según su opinión como jefe/responsable de área. ¿Cuáles son las habilidades que debe demostrar un directivo de empresa y que ESAS HABILIDADES INCIDEN en la formulación de una estrategia para una empresa?

---

- 
- 
3. De las habilidades directivas que se le presentan en el cuadro A, por favor diga según su criterio cuales habilidades considera que demuestra tener el o la responsable de cada gerencia de la empresa.

Por favor marcar con una (X) en la columna llamada “Habilidad Que Demuestra” si así lo considera, en caso contrario coloque la sigla NA (No Aplica)

***Nota. En la parte final de este cuestionario “Anexo Definiciones” se presenta la definición de cada una de las habilidades, a fin de que se le facilite hacer el diligenciamiento del cuadro A.***

Cuadro A: Habilidades gerenciales

| HABILIDAD GERENCIAL              | Habilidad que Demuestra |                        |                                   |                                    |                      |
|----------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------|
|                                  | GERENTE<br>GENERAL      | GERENTE<br>OPERACIONES | GERENTE<br>ADMÓN. -<br>FINANCIERO | SUBGERENTE<br>DISPOSICIÓN<br>FINAL | GERENTE<br>COMERCIAL |
| 1. Determinación                 |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 2. Iniciativa                    |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 3. Rigor                         |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 4. Imaginación                   |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 5. Deseo de preguntar            |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 6. Curiosidad de hacer preguntas |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 7. Autodidacta                   |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 8. Proactivo                     |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 9. Comprometido                  |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 10. Apasionado                   |                         |                        |                                   |                                    |                      |
| 11. Soñador                      |                         |                        |                                   |                                    |                      |

|                            |  |  |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|--|--|
| 12. Buen manejo del tiempo |  |  |  |  |  |
| 13. Poder de decisión      |  |  |  |  |  |
| 14. Flexible/adaptable     |  |  |  |  |  |
| 15. Realista               |  |  |  |  |  |
| 16. Motivador              |  |  |  |  |  |
| 17. Buen comunicador       |  |  |  |  |  |
| 18. Escucha                |  |  |  |  |  |
| 19. Conectado con la gente |  |  |  |  |  |

NOTA: Por favor marcar con una (X) en la columna llamada “Habilidad Que Demuestra” si así lo considera, en caso contrario coloque la sigla NA (No Aplica)

### ***Definiciones complemento pregunta 3***

1. **Determinación:** Fijar los términos de algo.
2. **Iniciativa:** Que da principio a algo. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.  
Tomar la iniciativa
3. **Rigor:** Propiedad y precisión. Relacionado con rigurosidad (persona precisa exacta sobre algo).
4. **Imaginación:** Facilidad para formar nuevas ideas, nuevos proyectos.
5. **Deseo de preguntar:** Movimiento afectivo hacia Interrogar o hacer preguntas a alguien para que diga y responda lo que sabe sobre un asunto.
6. **Curiosidad de hacer preguntas:** Deseo de saber Interrogar o saber hacer preguntas.
7. **Autodidacta:** Que se instruye / educa por sí mismo.
8. **Proactivo:** Que obra prontamente, o produce sin dilación/DEMORA su efecto.
9. **Comprometido:** de compromiso, obligación contraída, palabra dada.

10. **Apasionado:** Partidario de alguien, o afecto a él. La afición vehemente hacia algo.
11. **Soñador:** persona que imagina con facilidad. Anhelar persistentemente algo.
12. **Buen manejo del tiempo:** Acción y efecto de manejar bien el tiempo.
13. **Poder de decisión:** facultado para decidir. Tener expedita la facultad para decidir.
14. **Flexible / adaptable:** Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades / persona que puede acomodar mental y físicamente a diversas condiciones o circunstancias
15. **Realista:** Que actúa con sentido práctico o trata de ajustarse a la realidad.
16. **Motivador:** referente a Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. Animar a alguien para que se interese por alguna cosa.
17. **Buen comunicador:** Que se considera hábil para sintonizar fácilmente con las masas. Persona que posee la habilidad de comunicarse con el público de una manera confiable, amena y agradable.
18. **Escucha:** Atento para oír algo. Prestar atención a lo que se oye
19. **Conectado con la gente:** Unir, enlazar, establecer relación, poner en comunicación con las personas.
4. De las habilidades gerenciales que se le presentan en el cuadro A, por favor diga según su criterio cuales habilidades son necesarias para elaborar cada uno de los factores clave que se mencionan.

Por favor marcar con una (X) en la columna llamada “Habilidad Que Demuestra” si así lo considera, en caso contrario coloque la sigla NA (No Aplica)

***Nota. A continuación de este cuestionario se presenta texto explicativo de cada uno de los factores clave, a fin de que se le facilite hacer la asociación entre la habilidad y el factor clave.***

Cuadro B: Asociación de Habilidades y factores clave para definir una estrategia

| <b>HABILIDAD<br/>GERENCIAL</b>   | <b>Factores clave para definir una estrategia</b> |                    |                         |                                                     |                              |              |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------|--------------|
|                                  | 1.Tener<br>propósito<br>claro y<br>atractivo      | 2.Añ<br>adir valor | 3.Decisio<br>nes claras | 4.Sistema<br>de creación de<br>valor a la<br>medida | 5.Métricas<br>significativas | 6.<br>Pasión |
| 1. Determinación                 |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 2. Iniciativa                    |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 3. Rigor                         |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 4. Imaginación                   |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 5. Deseo de preguntar            |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 6. Curiosidad de hacer preguntas |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 7. Autodidacta                   |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 8. Proactivo                     |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 9. Comprometido                  |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 10. Apasionado                   |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 11. Soñador                      |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 12. Buen manejo del tiempo       |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 13. Poder de decisión            |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 14. Flexible/adaptable           |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 15. Realista                     |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 16. Motivador                    |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 17. Buen comunicador             |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 18. Escucha                      |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |
| 19. Conectado con la gente       |                                                   |                    |                         |                                                     |                              |              |

NOTA: Por favor marcar con una (X) en la columna llamada “Factores clave para definir una estrategia” si así lo considera, en caso contrario coloque la sigla NA (No Aplica)

1. **Primera Clave. Tener un propósito claro y atractivo:** esto hace referencia a saber hacia dónde se va, o dicho de otra forma alimenta lo que es importante en términos de la supervivencia y el éxito de una firma así como las necesidades que intenta satisfacer.
2. **Segunda Clave. Añadir valor:** Valor que se sustenta en las relaciones de ganar-ganar de la empresa con los proveedores y con los clientes.
3. **Tercera clave. Decisiones claras:** Es decir exactamente que hace una empresa y que no hace, esto con el fin de orientar gente y recursos a una idea clara y estructurada.
4. **Cuarta clave. Sistema de creación de valor a la medida:** Definitivamente se debe tener claro si las personas con las cuales se cuenta en la organización son las adecuadas para el momento de la empresa, que el directivo conozca el momento en que esta la empresa y como esta ella dentro de su industria, así mismo los sistemas de valor deben ser evaluados periódicamente y deben ser expuestos a escenarios favorables y no favorables.
5. **Quinta Clave. Métricas significativas:** el éxito de la medición radica en medir lo que es necesario a la empresa en términos de su hacer; que se hace, como se hace, para que se hace. Surgen los llamados indicadores de desempeño por áreas o actividades que serán el termómetro de la empresa.
6. **Sexta Clave. Pasión:** En esencia esto hace referencia a que las personas de la empresa y muy en especial el gerente general y su grupo directivo deben conservar una emoción intensa positiva por lo que hacen, evidenciado esto en el entusiasmo con que se trabaja en la empresa, el clima laboral, la escala de remuneración y el esfuerzo.

## Anexo B. Documento guía para entrevista gerente general

### Pautas.

Entrevista comience con una breve presentación del entrevistador y una explicación sobre el propósito de la misma. Al entrevistado debe quedarle claro cuál es la finalidad de haber concertado esa entrevista en la que está participando.

Se debe solicitar autorización para grabar, explicando que la finalidad de la grabación es para Agilizar la toma del dato.

Se recomienda tomar algunas notas. En muchos casos, estas notas le facilitan al entrevistador sostener la charla y retomar determinadas ideas que hayan surgido durante la misma.

### LIBRETO DE ENTREVISTA

Buenos días/tardes. Dr. Giraldo estoy realizando un estudio sobre LAS HABILIDADES QUE DEMUESTRA TENER el director general DE LA COMPAÑÍA XYZ S.A. QUE SE RELACIONAN CON LA FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.

Gerente por favor me indica cuantos años lleva en la compañía y hace una breve reseña desde su época de comienzo en la empresa hasta hoy por favor.

Teniendo en cuenta el tiempo que lleva en el cargo de gerente general, y haciendo un balance de su hacer en esta posición en la compañía, le pregunto que hace en su cargo? *Profundizar según respuesta. Ojo mas allá de los resultados enfocarse en que hace.*

Teniendo en cuenta la teoría de la administración le leeré unas funciones que emanan directamente de su autoridad y su significado, con ello lo que pretendo en primer lugar es saber si se identifica con esas funciones.

| Tipo de función           | # Función | FUNCION DEL ADMINISTRADOR                                                                                                                                                       | Pregunta                                                                                                                                               | Propósito de la pregunta                                                                                                                                                                         | Objetivo del trabajo al que contribuye                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FUNCIONES INTERPERSONALES | 1         | Función de ser cabeza y guía. Relacionado con desempeñar actividades de tipo ceremonial, por ejemplo bienvenida a dignatarios, eventos de sus colaboradores, cenas de negocios. | ¿Cuáles son las actividades de tipo ceremonial debe usted asistir por ser Gerente de la Compañía XYZ S.A.Y Que porcentaje de su tiempo gasta en ellas? | Determinar las actividades ceremoniales que asiste el gerente y el porcentaje de tiempo que invierte en ellas : Bodas, cumpleaños, etc. de los empleados y pares de otras empresas Fiesta de los | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y de las funciones del gerente general de la empresa XYA SA ESP que inciden en la</li> </ul> |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                | trabajadores de la empresa<br>Fiesta de fundación de la empresa<br>Fiesta de fin de año de la empresa<br>Fiesta de la entidad gremial a la que pertenece la empresa.                                                                  | definición de la estrategia de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2 | Función de líder. Como responsable del trabajo de quienes integran la empresa o unidad. Trabaja desde la motivación a sus empleados; responsable de reunir al personal, capacitarlo, entre otros, para alinear las necesidades individuales con los objetivos de la empresa. | ¿Cómo motiva y anima a sus trabajadores para que logren los objetivos de la empresa?<br>¿Cómo maneja el proceso de capacitación en la empresa? | Establecer cómo se da la motivación a los trabajadores y el manejo del proceso de capacitación.<br>Motivaciones a través de bonos, regalos, permisos, conversaciones, etc.<br>Capacitaciones en área de la compañía o complementarias | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y de las funciones del gerente general de la empresa XYA SA ESP que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul> |
| 3 | Función de enlace. Aquí el administrador es un intermediario entre los distintos intereses de la empresa con aquellas personas que de manera formal o informal le aportan información.                                                                                       | ¿Cómo crea o mantiene su red de contactos fuera de la compañía que le ayudan y/o le dan información?                                           | Especificar cómo logra la administración de los contactos que ayudan a la empresa con la información obtenida.                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y de las funciones del gerente general de la empresa XYA SA ESP que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul> |

|                                 |   |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    |                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FUNCIONES DE INFORMACION</b> | 4 | Función de monitor. El administrador revisa su entorno a la caza de información, nuevas ideas y al mismo tiempo recibe información no solicitada, producto de los contactos generados. | ¿De qué manera logra obtener información o ideas para su negocio?<br>¿Qué ha hecho para que las personas en la empresa de forma espontanea le cuenten sobre la empresa o personas? | Saber cómo obtiene la información útil para la empresa y lo hecho para que la gente le brinde información. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y de las funciones del gerente general de la empresa XYA SA ESP que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul> |
|                                 | 5 | Función de diseminador. El administrador comparte la información conocida de sus contactos a sus subordinados.                                                                         | ¿Cómo transmite esa información útil de la empresa a sus colaboradores, de manera formal por reuniones, juntas y/o charlas informales laborales?                                   | Conocer como se transmite la información útil a personas dentro de la organización.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en la Compañía XYZ S.A. ESP los factores clave que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul>                                                                                                  |
|                                 | 6 | Función de interlocutor. El administrador envía información a gente fuera de su empresa o unidad. Gente que puede ser proveedores, entes de control, clientes y accionistas.           | ¿Cómo transmite esa información útil de la empresa a la gente de fuera, de manera formal por reuniones, juntas y/o charlas informales laborales?                                   | Conocer como se transmite la información útil a personas fuera de la organización.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en la Compañía XYZ S.A. ESP los factores clave que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul>                                                                                                  |

|                       |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                  |                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FUNCIONES DE DECISION | 7 | Función de emprendedor. Muestra al administrador como un precursor del cambio, atento a desarrollar ideas, las cuales incorpora en las unidades de negocio o empresa como proyectos que pretenden algo nuevo o susceptible de cambio sea en procesos, personas, actividades con alcance al entorno. | ¿los cambios, innovaciones, ajustes o ideas de negocio o proyectos como los realiza y como participa de ellos o los delega?                      | Entender como los cambios, ajustes o ideas de negocio son direccionados por el gerente. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en la Compañía XYZ S.A. ESP los factores clave que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul>                                                                                                  |
|                       | 8 | Función manejador de conflictos. El administrador invierte su tiempo dando solución a conflictos y presiones inesperadas.                                                                                                                                                                           | ¿Cuándo hay perturbaciones, problemas en la empresa como los maneja?, que hace?                                                                  | Conocer como el gerente maneja los conflictos de la organización.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y de las funciones del gerente general de la empresa XYA SA ESP que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul> |
|                       | 9 | Función asignador de recursos. Aquí como máximo recurso a asignar es el tiempo que el administrador da a las distintas actividades que desempeña, así mismo tiene la responsabilidad de asignar recursos previa estructuración de su equipo en términos de división y coordinación de trabajo.      | ¿en que actividades invierte su tiempo en un día de trabajo? ¿Cuál es el criterio para asignar recursos para las actividades que usted controla? | Determinar cómo es la asignación de recursos en la empresa.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis de las habilidades gerenciales de los integrantes del comité directivo y de las funciones del gerente general de la empresa XYA SA ESP que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</li> </ul> |

|  |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                               |                                                 |                                                                                                                                  |
|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 10 | <p>Función de negociador. Ya que el administrador es quien tiene clara la asignación de recursos y cuenta con la información relevante. Por ende puede desarrollar la función de negociar sea desde el tiempo invertido en un permiso hasta la financiación de un nuevo proyecto.</p> | <p>¿En qué tipo de negociaciones de la empresa participa directamente? ¿la asignación de recursos en estas negociaciones como la realiza?</p> | <p>Como realiza una negociación el gerente.</p> | <p>• Identificar en la Compañía XYZ S.A. ESP los factores clave que inciden en la definición de la estrategia de la empresa.</p> |
|--|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Ahora, teniendo en cuenta su respuesta anterior de todo eso que hace, que es lo que más le trae satisfacción hacer, le gusta?. *Profundizar según respuesta*

Bueno, también es un hecho que como gerente si bien debe hacer muchas cosas, cuáles son esas que aunque las debe hacer definitivamente no son de su total agrado? *Profundizar según respuesta*

Ya para finalizar señor gerente dos preguntas finales.

En qué momento de su hacer usted se sienta a trabajar en la formulación de la estrategia para su empresa?

Y finalmente de las habilidades que le leo a continuación ¿cuáles cree usted que los jefes de área de su empresa creen que usted demuestra?

| HABILIDAD DIRECTIVA                                                                                                                           | GERENTE GENERAL |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                                                                                                                                               |                 |
| 1. Determinación: Fijar los términos de algo.                                                                                                 |                 |
| 2. Iniciativa: Que da principio a algo. Acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. Tomar la iniciativa                              |                 |
| 3. Rigor: Propiedad y precisión. Relacionado con rigurosidad (persona precisa exacta sobre algo).                                             |                 |
| 4. Imaginación: Facilidad para formar nuevas ideas, nuevos proyectos.                                                                         |                 |
| 5. Deseo de preguntar: Movimiento afectivo hacia Interrogar o hacer preguntas a alguien para que diga y responda lo que sabe sobre un asunto. |                 |
| 6. Curiosidad de hacer preguntas: Deseo de saber Interrogar o saber hacer preguntas.                                                          |                 |

|                                                                                                                                                                                                 |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 7. Autodidacta: Que se instruye / educa por sí mismo.                                                                                                                                           |  |
| 8. Proactivo: Que obra prontamente, o produce sin dilación/DEMORA su efecto.                                                                                                                    |  |
| 9. Comprometido: de compromiso, obligación contraída, palabra dada.                                                                                                                             |  |
| 10. Apasionado: Partidario de alguien, o afecto a él. La afición vehemente hacia algo.                                                                                                          |  |
| 11. Soñador: persona que imagina con facilidad. Anhelar persistentemente algo.                                                                                                                  |  |
| 12. Buen manejo del tiempo: Acción y efecto de manejar bien el tiempo.                                                                                                                          |  |
| 13. Poder de decisión: facultado para decidir. Tener expedita la facultad para decidir.                                                                                                         |  |
| 14. Flexible / adaptable: Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades / persona que puede acomodar mental y físicamente a diversas condiciones o circunstancias |  |
| 15. Realista: Que actúa con sentido práctico o trata de ajustarse a la realidad.                                                                                                                |  |
| 16. Motivador: referente a Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo. Animar a alguien para que se interese por alguna cosa.                                        |  |
| 17. Buen comunicador: Que se considera hábil para sintonizar fácilmente con las masas. Persona que posee la habilidad de comunicarse con el público de una manera confiable, amena y agradable. |  |
| 18. Escucha: Atento para oír algo. Prestar atención a lo que se oye                                                                                                                             |  |
| 19. Conectado con la gente: Unir, enlazar, establecer relación, poner en comunicación con las personas.                                                                                         |  |

## **Anexo C. Guía para de los factores claves para definir una estrategia.**

### **Contextualización.**

Esta guía proporciona orientación en la selección de las claves apropiadas para definir la estrategia de la organización, esto se hace resolviendo cuestionamientos como ¿Que se hace distinto?, ¿Quién es nuestro mercado objetivo?, ¿Se tiene un discurso empresarial sencillo, práctico? y ¿Se tienen los procesos, actividades clave del negocio?

La lista de claves citadas en esta guía no es excluyente ni absoluta, y no descarta la posibilidad del uso de cualquier otra lista de claves que pueda ser de beneficio para la organización en cuanto a construcción de una estrategia. Puede ser utilizada en por cualquier compañía que tenga interés en tener una estructura conceptual para que a partir de una razón de ser específica, sencilla, no grandilocuente se llegue a una buena formulación de una estrategia.

### **Términos y definiciones.**

#### ***Estratega.***

Persona versada en estrategia. (Real Academia de la Lengua Española).

Líder responsable, con necesidad de juicio, de continuidad, persona que debe vivir en carne propia las cuestiones más importantes de la empresa. Montgomery (2012)

#### ***Estrategia.***

Relato que plasma la razón de ser de la empresa a través de alinear adecuadamente actividades y recursos para alcanzar un éxito. (Interpretación conceptual propia).

***Éxito de empresa.***

Conceptualmente gravitará sobre las premisas de propósito claro, valor por una diferencia que importa, decisiones claras, procesos a la media, indicadores, y resultados positivos de índole financiera. (Interpretación conceptual propia).

***Fuerzas de la industria.***

Rivalidad entre competidores, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los consumidores son conceptos desarrollados por Michael Eugene Porter para analizar una industria o sector. Fuerzas que se detallan a continuación.

***Rivalidad entre competidores.***

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos

***Amenaza de entrada de nuevos competidores.***

El mercado o el segmento no son atractivos, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado

*Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria

*Poder de negociación de los proveedores.*

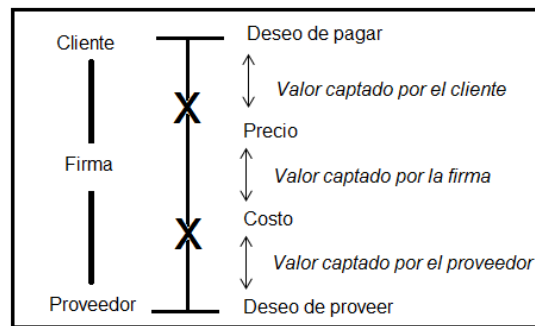
Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

*Poder de negociación de los consumidores.*

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás

***Valor agregado.***

Fue desarrollada por el grupo de enseñanza estratégica de la escuela de Harvard, y está basada en el trabajo pionero de Adam Brandenburger, Barry Nalebuff y Harborne Stuart.



**Figura 4. Diagrama de valor agregado**

Fuente: (Montgomery, 2012, p. 79).

### ***Métricas.***

Hace referencia a indicadores relevantes para evaluar el desempeño de una organización en una industria, así mismo se refiere a indicadores externos que permiten a la compañía compararse con terceros o con la propia industria a la que pertenece, hay indicadores financieros, económicos, comerciales, de gestión humana, operativos. (Interpretación conceptual propia).

### ***Misión.***

Motivo de ser de una empresa o una institución. Se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que la empresa o institución está haciendo en un momento dado. (Interpretación conceptual propia).

### ***Propósito claro.***

Razón de existir de la empresa, fundamentado en las necesidades y/o deseos del cliente. Es una elección, ello significa decirle al mercado que si hacemos y que no. (Cynthia Montgomery).

***Rentabilidad.***

Condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión (RAE, s.f.).

***Rentabilidad de la Industria.***

Condición de rentable (beneficio, ganancia, utilidad) de las empresas que conforman dicha industria. (Interpretación conceptual propia).

***Rentabilidad de la empresa.***

Condición de rentable (beneficio, ganancia, utilidad) de una empresa. (Interpretación conceptual propia).

***Sistema de creación de valor.***

Conjunto de partes o áreas y recursos que se refuerzan mutuamente para conducir la empresa o institución al logro de su misión y visión, partes y recursos que son esenciales al perfil de la industria. El conjunto de partes o áreas y recursos que conforman el sistema de valor es único para cada empresa (Montgomery (2012) e interpretación conceptual propia).

***Visión.***

Imagen que una organización o una institución plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. . (Interpretación conceptual propia).

## **Descripción de las claves para la formulación de una estrategia.**

### ***Primera Clave. Tener un propósito claro y atractivo.***

En el contexto empresarial esto hace referencia a saber hacia dónde se va, o dicho de otra forma alimenta lo que es importante en términos de la supervivencia y el éxito de una firma así como las necesidades que intenta satisfacer. En la medida que este propósito sea claro, sencillo y tangible en el hacer de las personas de la organización más garantías se tiene de cumplir con lo establecido.

Las estructuras jerarquías en las empresas son diversas sin embargo todas en su criterio de jerarquía asumen tácitamente unos elementos básicos: jefes y subalternos, responsables de procesos, ejecutores y veedores. Es responsabilidad del máximo órgano jerárquico de la empresa establecer el propósito de la empresa y que a su vez llame la atención o despierte interés entre propios y terceros.

### ***Preguntas a resolver en la organización con base a la industria.***

- ¿Sabe la empresa en que industria está?
- ¿Se tiene información clara del desempeño de la industria en la cual está la empresa?
- ¿Se tienen indicadores financieros, técnicos, comerciales y administrativos de la industria?
- ¿Cuáles son las tendencias de la industria en términos de precios, publicidad, leyes económicas, leyes ambientales, tecnología?
- ¿Cuáles son los principales actores y su desempeño en términos de competencia para la empresa?
- ¿Cuáles son los sustitutos que tiene la industria en que esta la empresa?
- ¿Cuáles son los aspectos más relevantes de los sustitutos en términos de precios, publicidad, leyes, tecnología?
- ¿Es amplia o limitada la oferta de proveedores en la industria en la cual está la empresa para los productos / servicios clave de la empresa?

- ¿Los proveedores de la industria son principalmente locales o foráneos?
- ¿La empresa tiene proveedores que a su vez participan como competidores en la industria?
- ¿El porcentaje de los insumos de los proveedores que tanto representa en la estructuración del precio final del producto / servicio de la industria?
- ¿La demanda de la industria es amplia o limitada en términos de clientes?
- ¿Cuál es la percepción que tiene el consumidor del servicio / producto de la industria?

*Preguntas a resolver en la organización.*

- ¿Tiene la empresa un propósito que establece claramente que hace?
- ¿Se les ha compartido el propósito a todos los empleados en un lenguaje que pueden comprender y ver reflejado en su hacer?
- ¿se sienten identificados los empleados con el propósito y la razón de ser de la empresa?
- Las preguntas realizadas en el contexto de la industria resolverlas en términos del marco de referencia de la empresa.

Establece:

A quienes sirve, con qué tipo de producto o servicio, que hace distinto y lo que permite hacer eso.

***Segunda Clave. Añadir valor.***

Valor que se sustenta en las relaciones de ganar-ganar de la empresa con los proveedores y con los clientes.

Ganar de empresa y proveedor cuando en su intercambio empresarial la empresa le brinda información que ayuda a este a que sea más eficiente para que le venda a un menor precio entendiendo que existen unos límites de productividad y asimismo le sugiera mejoras de lo que recibe del proveedor. Será allí cuando el deseo de proveer se mantiene en el tiempo y el costo

para la empresa solo es un elemento transaccional ya que el valor que le traslada el proveedor a este es apreciable en términos de servicios o productos.

Ganar de empresa y cliente se da cuando en su intercambio la empresa le brinda productos/servicios que satisfacen necesidades y colman expectativas no funcionales de productos/servicios, así mismo el cliente percibe un valor superior y por ende su deseo de pagar aumenta.

Y finalmente la firma tendrá un valor para sí misma cuando en su dinámica con proveedores y clientes logra que el margen entre el costo pagado y el precio recibido se amplía, es allí cuando se materializa una mejora de la rentabilidad.

*Preguntas a resolver.*

- ¿Empresa tiene campañas de evaluación y retroalimentación a proveedores?
- ¿Proveedores participan en elaboración de procesos para la empresa?
- ¿proveedores participan en la cualificación de insumos para productos o servicios de la empresa?
- ¿Se tienen evaluaciones de satisfacción del cliente? ¿Para qué?
- ¿Cliente participa en el desarrollo de productos/ servicios? ¿Por qué?
- ¿Clientes participan en la cualificación de insumos para productos o servicios de la empresa?
- ¿Se cuenta con área de investigación y desarrollo? ¿Por qué?
- ¿Soy importante y necesario para mi proveedor/cliente? ¿Por qué?

***Tercera clave. Decisiones claras.***

Es decir exactamente que hace una empresa y que no hace, esto con el fin de orientar gente y recursos a una idea clara y estructurada. Decisiones a nivel de dirección general.

*Preguntas a resolver.*

- ¿Empresa tiene manuales de descripción de cargos vigente y actualizado?
- ¿empresa tiene estructurado y definido la línea de mando en términos de quien dirige, orienta, aprueba?
- ¿la estructura de mando es clara para los colaboradores y se apoyan en ella?
- ¿La toma de decisiones está estructurada en función de procesos, procedimientos, actividades y cargos?

***Cuarta clave. Sistema de creación de valor a la medida.***

Aquí confluyen dos elementos importantes las personas y el hacer. Definitivamente se debe tener claro si las personas con las cuales se cuenta en la organización son las adecuadas para el momento de la empresa. Será el directivo general o los integrantes del comité directivo quienes definirán si en la empresa están las personas correctas.

Para tener un sistema de creación de valor es necesario que el directivo conozca el momento en que está la empresa y como está ella dentro de su industria, así mismo contextualizar la industria para saber cuáles son los factores determinantes del éxito dentro de esta.

El conocer la industria ayuda a entender los elementos fundamentales de un negocio y cuales áreas o actividades son las llamadas a ser parte de esa cadena de valor, aquí hay una gran cabida a la intuición del estratega.

Importante destacar que el sistema de valor debe ser evaluado periódicamente y debe ser expuesto a escenarios favorables y no favorables para la organización e industria. El criterio de escasez en escenarios no favorables es valorado para los análisis rigurosos.

*Preguntas a resolver.*

- Según el momento de la empresa ¿es claro lo que la empresa quiere hacer y cuáles son las áreas, actividades relevantes para cumplir dichos propósitos?

- ¿Las áreas, actividades realmente pueden cumplir con lo que la empresa promete hacer?
- ¿Son las personas adecuadas para el momento de la empresa e industria según su área o actividad de desempeño?
- ¿Se tiene clara la cadena de valor de la empresa para ejecutar su propósito y garantizar resultados financieros buenos –ver pregunta de resultados financieros de la industria punto anterior-?
- ¿Cuánto vale la reputación de la empresa?
- ¿Cuál es el valor de marca de la empresa en la industria?
- ¿Qué tan imitable es el hacer de la empresa en términos de productos, servicios?
- ¿Es la organización disciplinada en su hacer?
- ¿Las reuniones de seguimiento al desempeño de área, empresa son productivas para el cumplimiento del propósito?

***Quinta Clave. Métricas significativas.***

Las mediciones de resultados globales, como el ROI, es uno de varios indicadores que permite validar si una estrategia está funcionando. El éxito de la medición radica en medir lo que es necesario a la empresa en términos de su hacer; que se hace, como se hace, para que se hace.

Surgen los llamados indicadores de desempeño por áreas o actividades que serán el termómetro de la empresa, serán financieros, económicos, sociales, ventas, costos, producción, mantenimiento y otros, en ultimas todo indicador será válido si aporta a los objetivos que se desprenden de la estrategia formulada por la empresa.

***Preguntas a resolver.***

- ¿Los indicadores de desempeño de la empresa están estructurados de forma sencilla, clara?

- ¿Los indicadores de la empresa presentan de forma clara el panorama de ingresos, costos, gastos, tiempos de recibo-entrega insumos, tiempos de recibo-entrega productos servicios?
- ¿Los indicadores son comparados con el desempeño de la industria?

***Sexta Clave. Pasión.***

Es un factor que tiene relación con el ser de la persona que con la empresa en sí. En esencia esto hace referencia a que las personas de la empresa y muy en especial el gerente general y los integrantes de su grupo directivo deben conservar una emoción intensa positiva por lo que hacen, evidenciado esto en el entusiasmo con que se trabaja en la empresa, el clima laboral, la escala de remuneración y el esfuerzo.