

MANUAL PARA DEFINIR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

LEIDY VANESSA ALFONSO RODRÍGUEZ
Código 5201454

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesor

JOHN ALEXANDER PRIETO CARRILLO
DE LA ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, COLOMBIA
2019

MANUAL PARA DEFINIR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

RESUMEN

Las estrategias organizacionales se han convertido en parte fundamental al momento de tomar la decisión de crear una empresa. Teniendo en cuenta el rol que juegan dentro de la misma, durante los últimos años se han realizado investigaciones que permiten visualizar cómo se encuentra la organización con respecto a los objetivos, misión, entorno, entre otros y a su vez definir cuál es la forma más adecuada de proceder de acuerdo a las metas planteadas. El presente ensayo estará enfocado en el área de “Estrategias Organizacionales” seleccionando como tema de interés un *Manual para definir los lineamientos estratégicos de una organización*. El tema de enfoque se seleccionó con el fin de aportar a todos los empresarios que desean establecer sus lineamientos estratégicos y así mismo aportar a la toma de decisiones a nivel global. Adicionalmente el desarrollo de dicha temática será una guía para aquellos que estén en fase de iniciación y que no cuentan con las herramientas de apoyo necesarias. Es de aclarar que a través de los lineamientos estratégicos se define de manera directa o indirecta el tipo de dirección, talento humano, estrategias y cultura empresarial. Es decir que al tener estos aspectos claros, las organizaciones van a estar bien estructuradas y alienadas con su misión antes de su creación. Con el cumplimiento de este manual la compañía mejorará el nivel de competitividad y calidad, brindando a su vez mayor posibilidad de mantenerse y crecer en el mercado.

Palabras Clave: Manual, estrategias organizacionales, lineamientos estratégicos, organización, dirección estratégica.

ABSTRACT

Organizational strategies have become a fundamental part when making the decision to create a company. Taking into account the role they play within it, in recent years there have been investigations that allow us to visualize how the organization is regarding the objectives, mission, environment, among others and in turn define is the most appropriate form of proceed according to the goals set. This essay will focus on the area of "Organizational Strategies" by selecting as a topic of interest a *Manual to define the strategic guidelines of an organization*. The focus issue is selected in order to contribute to all entrepreneurs who wish to establish their strategic guidelines and also contribute to global decision making. In addition, the development of this theme will be a guide for those who are in the initiation phase and who do not have the necessary support tools. It is clear that through the strategic guidelines, the type of management, human talent, strategies and business culture are defined directly or indirectly. In other words, by having these aspects clear, organizations will be well structured and aligned with their mission before their creation. By complying with this manual, the company is expected to improve the level of competitiveness and quality, while at the same time offering greater possibility of maintaining and growing in the market.

Keywords: Manual, organizational strategies, strategic guidelines, organization, strategic direction

INTRODUCCIÓN

En el presente documento se pretenden definir los lineamientos estratégicos de una organización a través de un manual guía. A medida de que se vayan definiendo los conceptos teóricos más relevantes, se evidenciará la integración de todos los elementos hasta alcanzar un mapa estratégico que ilustre la transición entre los mismos y resalte la importancia de incorporar los principios de la empresa.

Inicialmente se plantearán las pautas necesarias para alcanzar los fundamentos que soportarán los lineamientos estratégicos de una organización. Una vez establecidas las pautas, se continuará con la fase central del ensayo, es decir el manual. Dicho manual estará compuesto por la definición de la descripción y análisis de la empresa, seguidos de los valores y escenarios futuros. En segundo lugar, se incorporará la misión, ya que este elemento permite describir el propósito de la empresa, la razón de ser y adicionalmente saber cuáles negocios participarán y cuáles no. A partir de la misión, el siguiente paso será abordar el encadenamiento de la visión y la identificación del propósito de la empresa teniendo en cuenta que las organizaciones requieren definir su propósito, valor e impacto que quieren generar en la sociedad. Por último, se brindarán diferentes herramientas que permitirán identificar y diseñar la estrategias organizacionales.

Durante el desarrollo de la guía se evidenciará la interrelación de entorno, misión, visión, y estrategias con el fin de brindar una visión más amplia que permita definir los lineamientos estratégicos de la organización, además de aportar a que la compañía cuente con bases sólidas, estructuradas y al mismo tiempo que esté alineada con la misión antes de su creación.

DESARROLLO

Un manual es considerado como una guía ante cualquier tema específico o una herramienta que permite facilitar la estructuración de lo que se quiere lograr al momento de iniciar cualquier proceso. Hablando específicamente de una organización, una manual puede ser utilizado para establecer un paso a paso y visualizar fácilmente que los procedimientos se estén llevando de la forma adecuada. Vivanco (2017) afirma:

Los Manuales son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de procedimientos y controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima en la organización. (p.249)

Resaltando su importancia, a continuación se desarrollará un manual para definir los lineamientos estratégicos de una organización. Por consiguiente, se considera necesario entender que son lineamientos estratégicos y cuáles serán las pautas para su diseño.

En primer lugar, una organización debe tener establecidas las estrategias con el fin de dar un orden, tener los objetivos y metas claras, saber para donde va la empresa y contar con un plan en donde se visualice si el propósito de la empresa se está cumpliendo o si se debe realizar algún ajuste. Para acercarnos a cada uno de estos aspectos se debe contar con lineamientos estratégicos adecuados, ya que los lineamientos son normas y objetivos que se deben respetar en una compañía y cuentan con una visión, misión y políticas de calidad que fundamentan su actuación en toda la organización (Montenegro, 2014). Adicionalmente, facilitarán la creación de bases sólidas que permitan un posicionamiento y proyección a futuro, lo cual es indispensable, especialmente cuando se está iniciando con la creación de una empresa.

En segunda instancia, el diseño organizacional es fundamental a la hora de enfrentar los retos que se presentan día a día en una organización. Por ejemplo, el cumplimiento de las

metas propuestas se da gracias a la plena y correcta realización del esquema establecido con antelación, es importante que al momento de su diseño se repartan los roles y los deberes a cada colaborador para que juntos lleguen a una meta en común (Salamanca, 2018). Dentro del diseño de los lineamientos estratégicos, se debe iniciar con los elementos necesarios que permitirán crear bases sólidas en la compañía y para ello, se deben tener en cuenta diferentes aspectos los cuales servirán como pautas para la estrategia seleccionada.

Es indispensable analizar el contexto e incluir los factores internos, externos, políticos, sociales, ambientales, los cuales van a variar dependiendo del tipo de empresa. Así mismo, con el fin de diseñar los objetivos y metas, se deben establecer los posibles escenarios futuros y para ello es primordial definir en dónde estará la empresa desde el momento de su creación a un plazo de 7 años. La siguiente pauta, depende de los valores que se consideran necesarios para que toda la organización se sienta identificada y a su vez lo ponga en práctica. Hay que mencionar, además que el factor clave es la percepción que se tiene a futuro, la cual dependerá de un análisis a profundidad de los factores internos y externos establecidos.

Es de resaltar que enseguida de la pauta mencionada anteriormente, se debe continuar con la determinación de las metas tangibles las cuales están orientadas hacia la visión que tiene toda la organización. La sexta pauta, se estructura por la misión empresarial que de acuerdo con Campbell y Tawadey, es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y además está relacionada con los propósitos y estrategias para alcanzar los objetivos de la organización (Martos, 2019). Para finalizar, el séptimo factor está relacionado con el inicio del desarrollo de la estrategia, ya que a partir del mismo la compañía cumplirá con la misión, visión y metas establecidas.

Manual de lineamientos estratégicos en una organización.

Una vez establecidas las pautas necesarias para los lineamientos estratégicos, se procederá con la presentación del manual el cual está conformado por cuatro secciones que se consideran esenciales dentro de los lineamientos. Con el fin de tener una idea general, a continuación se relaciona un esquema con los aspectos que se tendrán en cuenta para la elaboración del manual:



Figura 1. Esquema guía del manual

Fuente: Elaboración propia

Descripción y análisis de la empresa.

Arano, Cano y Olivera en el 2012 expresan que la relación empresa-entorno debe darse en todo momento, ya que de ello depende el éxito y su participación en el mercado. Dentro de los elementos necesarios para realizar la descripción y análisis de la empresa, se encuentra el *entorno* teniendo en cuenta que a través de este se tendrá un panorama general de lo que hay alrededor y adicionalmente se podrá responder la pregunta: ¿A qué se está enfrentando la organización?.

Dicho lo anterior, el entorno es lo primero que se debe analizar en el proceso de creación de empresa, por consiguiente, se pueden identificar dos grupos dentro del entorno denominados entorno específico y entorno general. El entorno general es todo lo ajeno a la empresa, es decir lo que encontramos en el exterior. Por el contrario, el entorno específico tiene que ver con todo lo que se ve involucrado en la organización.

Para analizar el entorno general es necesario evaluar diferentes factores, como lo son los políticos-legales dado que nos permiten establecer los parámetros necesarios para cumplir con todos los requerimientos legales vigentes. Con el fin de identificar estos factores, se debe realizar un estudio de las leyes relacionadas con el sector que se ha elegido, al igual que tener una visión de las leyes que el país exige para conformar una empresa. También se deben revisar las normas medio ambientales con el fin de definir qué aporte se va a generar para el medio ambiente según aplique.

En relación con los factores económicos, que también se incluyen dentro del entorno general, se analiza cómo se encuentra la economía en el país y a nivel mundial con el fin de tener un acercamiento a la disponibilidad de recursos, a la evolución de precios y al desarrollo del país. Una vez establecidos e identificados los factores

políticos-legales y económicos, tendremos mas acertividad a la hora de tomar decisiones de inversión empresarial.

Con referencia a los factores socioculturales y tecnológicos, al realizar su respectivo análisis se tendrá un acercamiento a lo que se esperaría como demanda de la empresa. Esto quiere decir que se debe indagar acerca del nivel educativo, el desarrollo del país, la cultura, innovación y tecnología. Una vez obtenidos los resultados, se sabrá a qué población la empresa deberá apuntar, cual es el nivel educativo promedio, que elementos tecnológicos debemos incluir para estar dentro de los niveles de competitividad y que productos innovadores nos diferencian con respecto a las demás empresas del sector.

Ahora bien, el entorno específico permite tener un conocimiento a profundidad de los factores que están afectando la empresa. Con respecto al entorno específico, no sobra aclarar que los proveedores, los clientes, los competidores y los intermediarios están involucrados directamente con la organización. Esto quiere decir que se debe realizar un estudio de cada uno de ellos el cual permita reconocer a qué nos estamos enfrentando, identificar la competencia que tenemos y así mismo, obtener las herramientas necesarias para enfrentar a los competidores potenciales.

Una vez analizado el entorno al cuál nos vamos a enfrentar, el siguiente paso consiste en evaluar lo escenarios ya que esto facilitará la toma de decisiones con respecto a posibles situaciones futuras. Hernández en el 2011 determina cuatro niveles de incertidumbre dentro de los cuales se encuentra el futuro preciso, los escenarios alternos, futuros potenciales y confusión total. Para el cumplimiento de los cuatro niveles es necesario que dentro de ese futuro preciso, se realicen pronósticos con base en la toma de decisiones, el análisis de la competencia, de los costes y de la cadena de valor. Ahora bien, referente a los escenarios alternos es necesario ser optimistas y pesimistas debido a que la estrategia varía dependiendo de los futuros poco probables que en caso de materializarse cambiarán la estrategia en su totalidad.

Continuando con los futuros potenciales, la toma de decisiones se da a través del análisis de todos los posibles escenarios centrándose principalmente en aquellos que sí son posibles. Por último, la confusión total hace referencia a la combinación de diferentes escenarios para determinar el comportamiento del mercado en el tiempo, donde prima el instinto empresarial.

A este punto si se ha venido realizando cada uno de los procesos de forma completa, se tendrá una visión bastante amplia acerca de lo que se considera el entorno de la empresa y los escenarios futuros. Es aquí cuando establecemos parámetros claros que nos permitan continuar con las siguientes fases de desarrollo dentro de la iniciación de la organización. Así mismo, es el momento indicado para incluir o proseguir con los valores tanto del equipo como de la organización. Probablemente los valores del equipo con el que se viene trabajando ya se tienen identificados por tal razón se puede dar inicio a la definición de valores de la organización. Se debe tener en cuenta que los valores serán un pilar fundamental dentro de las bases de la empresa.

Finalmente, se concluye que para identificar el propósito de la organización, es indispensable pasar por un análisis que incluya todos los aspectos mencionados anteriormente, y a su vez que permita conocer el entorno de la empresa. Durante este proceso se conocerá la participación dentro del medio al que está expuesta y se establecerán los valores que esperamos que las personas cumplan dentro de la compañía, es decir valores orientados a la toma de decisiones, que construyan carácter, que reflejen la conducta de las personas y que estén vinculados con la misión, estrategia y cultura organizacional.

Plan de dirección por misiones.

Posterior al análisis del entorno de la compañía, definir el plan de dirección por misiones será fundamental a la hora de definir el principal propósito de la empresa. Para ello se debe conocer el concepto de misión, el cual se define como el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado. Martos en el 2019 menciona que la misión debe reflejar el objetivo final de la Organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la Organización. A su vez, define la visión como el perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque referente a las organizaciones rivales.

Al analizar dicha definición se evidencia como los valores están íntimamente relacionados a la misión, es por esto que se hace necesario realizar un despliegue de la misma ya que permitirá alinear y complementar los valores con la misión, a través del organigrama organizacional. Y una vez definida la misión de nuestra organización, es el momento ideal para incorporar el plan por misiones, el cual Cardona y Rey (2006) lo definen como el motor de un nuevo liderazgo capaz de generar una cultura definida como ownership ya que genera identificación y compromiso con la misión y los valores.

Luego de entender los conceptos principales se explicará de forma más detallada la manera más adecuada para alcanzar la misión y el plan de dirección por misiones. Con respecto a la formulación de la misión se requiere que el empresario o emprendedor tenga una definición clara de lo que quiere para su organización. La misión debe dar a entender cuál es la identidad de la empresa y a la vez proyectar lo que se quiere alcanzar dentro de la compañía y en la sociedad. Para ello el emprendedor se debe responder, ¿Cuál es el propósito de la organización? ¿Que quiero para mi empresa? ¿A quien deseo impactar en el futuro? ¿Que quiero proyectar ? ¿Cómo puedo incorporar la identidad de la compañía a través de la misión?.

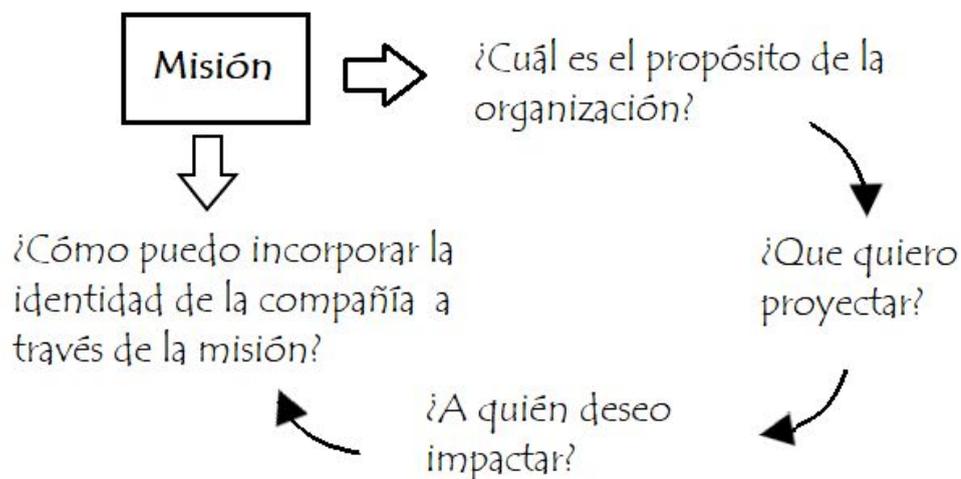


Figura 2. Misión

Fuente: Elaboración propia

La misión debe ir enfocada al producto o servicio que se desea, debe ser creativa, diferente y debe motivar tanto a los integrantes de la compañía como a los futuros clientes. Algunos ejemplos de misión que cumplen con estos requisitos son:

- *Organizar la información del mundo para que todos puedan acceder a ella y usarla. (Google)*
- *Diseñar las mejores computadoras personales del mundo, liderar la revolución de la música digital y definir el futuro de los medios móviles. (Apple)*
- *Liderar la industria de artículos deportivos con marcas basadas en la pasión por el deporte y el estilo de vida deportivo. (Adidas)*

En este sentido es evidente que la misión hace parte esencial y requiere del tiempo necesario ya que nos definirá como empresa. Una vez definida la misión, es momento de convertirla funcional y operativa y para ello se cuenta con la dirección por misiones. Como se mencionó anteriormente la dirección por misiones es una herramienta eficaz que

sirve para la implementación de la misión y valores. A través de la DpM los trabajadores serán capaces de crear una cultura de compromiso en la que se sentirán más identificados, ayudará a mejorar su comunicación, promover la generación de ideas, incrementar la motivación y mejorar el clima laboral (Cardona y Rey, 2006).

En la DpM el rol del trabajador juega un papel muy importante, Grupo Soluciones Horizonte (2019) afirma: “Los trabajadores de una organización constituyen uno de los pilares fundamentales para que una empresa sea exitosa, y de las técnicas de administración de talento humano depende en gran medida el buen desempeño del personal”. Los empleados y la motivación son uno de los factores principales del éxito, debido al rol que cumplen con respecto a las tareas de la organización. La motivación no sólo va relacionada con aumento salarial o buenas condiciones de trabajo, lo primordial es hacer sentir al personal parte de la empresa y tenerlos en cuenta en decisiones importantes.

Hasta aquí se han mencionado dos pilares fundamentales los empleados y la motivación, el tercer pilar que complementa la DpM es el liderazgo teniendo en cuenta que a través del mismo se generarán estrategias que direcciona a la organización y se establecerán las competencias que deben desarrollar cada uno de los empleados. De esta forma, se garantiza la formación de una base sólida para cualquier proceso de la organización, contando con un talento humano capacitado y con competencias interdisciplinarias para relacionarse de forma adecuada con el resto del personal.

El liderazgo permite cumplir el rol de los empleados y la motivación como factor principal dentro de la misma. Y con el fin de dar cumplimiento y complementar este concepto, se acogen 3 dimensiones correspondientes al compromiso, la cooperación y el cambio las cuales contribuyen a un buen liderazgo. Con respecto a la primera dimensión, los directivos deben estar comprometidos con la misión e impulsar dicho compromiso entre colaboradores y empleado, esto se reflejará a través del cumplimiento del primer nivel considerado como los objetivos ligados a la misión a corto plazo. En cuanto a la cooperación, se resalta el rol de los empleados y la motivación teniendo en cuenta que

trabajando bajo los valores de la compañía y de forma unida, los resultados del segundo nivel (mediano plazo) serán satisfactorios. La tercera y última dimensión será el cambio en donde los objetivos a largo plazo estarán ligados.

En este sentido, se evidencia el papel fundamental que cumple cada dimensión al momento de establecer la dirección por misiones. Los 3 niveles de largo, mediano y corto plazo, como se dijo anteriormente, serán objetivos ligados a la misión y estarán relacionados con cada una de las dimensiones. A continuación se relaciona una estructura que se puede aplicar o modificar según el criterio y necesidad de la empresa a la hora de definir la dirección por misiones:



Figura 3. Dirección por misiones

Fuente: Elaboración propia

Encadenamiento a la visión.

“Los miembros de una organización crean su propia Visión, pero para eso es necesario que exista una visión global, a la cual se encadenan las visiones particulares.” (García, 2019).

Luego de dar una explicación más amplia acerca de la descripción de la empresa, el entorno, el propósito empresarial, el rol que juega la misión y los valores en una compañía, el próximo paso será fijar el destino al cual se quiere llegar, se deben definir cuales son las aspiraciones y metas de la empresa para el futuro con el fin de obtener crecimiento competitivo y sostenible. Sin olvidar que se debe cumplir con las expectativas de los clientes y que estos a su vez vean en la compañía la solución a sus necesidades depositando confianza y reconocimiento para de esta forma atraer nuevos clientes.

El objetivo fundamental de la visión será darle claridad al objetivo de la empresa y una vez está se haya integrado con los demás elementos desarrollados anteriormente, asumirá el papel impulsador del propósito estratégico. La formulación de la visión nos lleva a resolver dos interrogantes: ¿cuál debería ser el negocio?, y ¿Realmente qué queremos?. Para complementar este concepto, Barraza (2019) menciona que la visión es aquella que describe los clientes, los planes y a la vez la visión del mundo en los siguientes años, es decir cómo se quiere impactar a nivel mundial. Adicionalmente, refleja el ideal de cómo se va a mejorar la vida de los clientes. Sin olvidar describir el tipo de organización que se desea a futuro.

Propósito estratégico.

El propósito estratégico se desencadenará de los resultados obtenidos hasta este momento. Para ello será necesario incluir la misión, valores, visión y a su vez se deberán articular dichos elementos con el fin de alcanzar un direccionamiento de estrategias adecuado. Para ello, se proponen a continuación las pautas esenciales que el emprendedor deberá tener en cuenta con el fin de obtener un acercamiento que permita el enfoque y proyección de la empresa.

Es importante en primer lugar que se establezcan bases específicas que sirvan de guía para el desarrollo del proceso. Dichas bases estarán conformadas por cuatro fases, en donde la primera fase consistirá en divulgar el propósito en la empresa. Lo anterior debido a que es primordial que los integrantes de la organización conozcan y se sientan identificados con dicho propósito. Esto facilitará la creación de identidad dentro de la compañía y así mismo existirán grandes posibilidades de contar con personal comprometido y orientado hacia los mismos objetivos.

La segunda fase constará de que las personas entiendan la importancia de ese propósito. No sólo bastará con que el personal esté comprometido, sino también será necesario crear conciencia acerca del porqué y para qué realizamos todo. Por otro lado, para la tercera fase, las personas deberán visualizar e imaginar los caminos para ejecutar el propósito. En esta fase el propósito estratégico estará directamente relacionado ya que será un referente dentro de esta fase.

De esta forma, y por último en la cuarta fase, se visualizará el compromiso emocional y el alto sentido de pertenencia. Si hemos hecho todas las fases de forma consciente y adicionalmente le incluimos estos dos elementos, es probable que exista mayor probabilidad de alcanzar el éxito y crecer en el mercado.

Ahora bien, una vez establecidas cada una de las fases dentro de la organización, el primer paso que se propone para acercarnos al propósito estratégico es el análisis DOFA. Allí se tienen en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Es una de las herramientas más populares y a la vez una de las más útiles que se conocen. Este análisis permitirá acercarnos con bases sólidas a las estrategias que se pretendan alcanzar.

Luego del análisis, a través de la implementación de las fuerzas competitivas de Porter, se identificarán las amenazas, además de otros elementos que también pueden ser muy útiles. Porter en el 2018 menciona:

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es. Sólo entonces puede una empresa incorporar las condiciones del sector en su estrategia. (p.11)

En este sentido, a través de esta herramienta se identificará la rentabilidad para la organización a través del análisis de proveedores, clientes, competencia y posibles entradas. Las fuerzas competitivas de Porter están centradas principalmente en identificar cambios en el sector con el fin de obtener una posición estratégica adecuada, adicionalmente prioriza el análisis del sector y está orientada al posicionamiento de la organización.

Por otro lado, las disciplinas de Treacy y Wiersema dan continuidad a los trabajos de Porter en el marco de las acciones necesarias para la obtención de ventajas competitivas introduciendo como medio la generación de valor. Están basadas en la excelencia operacional, el liderazgo del producto y las relaciones íntimas de los consumidores, buscando en cierta forma dar continuidad. Por consiguiente, el desarrollo de las disciplinas y las fuerzas de Porter serán complemento para identificar todo tipo de

variaciones dentro del mercado y a sí mismo nuestra organización estará preparada ante cualquier situación que comprometa o ponga en riesgo la compañía.

Finalmente con la creación de un Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, nos acercaremos más a las estrategias ya que el CMI cuenta con 4 pilares básicos dentro del propósito estratégico abarcando el aspecto financiero, interno, a los clientes y el aprendizaje. El objetivo del CMI consiste en representar un ciclo estratégico, dejando en el interior la visión y misión empresarial focalizando los esfuerzos para su cumplimiento. Cada uno estará relacionado entre sí y con objetivos en su intermedio encaminados a la centralización y cumplimiento de la misión organizacional.

A través del CMI se mostrará la estrategia de la organización y cómo se encuentra con respecto a su misión y objetivos los cuales estarán encaminados a la satisfacción del cliente. La gestión de la estrategia evalúa el cumplimiento de la misión y también permite a la organización evaluarse a sí misma y verificar que se esté cumpliendo con lo proyectado en la visión y objetivos empresariales. Este tipo de mapa cíclico permitirá que la organización tenga cierto blindaje de los riesgos en los cuales se enfrenta en el mercado y en su interior, debido a que todo se encuentra interrelacionado y el personal de la organización se siente comprometido y siente que su participación es importante en la toma de decisiones.

De esta forma se evidencia que cada una de estas herramientas propuestas, permiten acercarnos al propósito estratégico de la organización. Para llegar a este punto, como se mencionó anteriormente, es necesario definir la misión, visión, objetivos y valores de la empresa ya que cada aspecto se debe tener muy claro para cumplir con el desarrollo de las estrategias. Es de mencionar que el éxito de aplicación de cada uno de estos elementos dependerá de la orientación e implementación que el empresario decida darle a su organización.

A pesar de que el manual va a servir para orientar o direccionar la compañía, el empresario debe tener claro el enfoque que desea, esto permitirá que los resultados a la

hora de cumplir con el manual, sean satisfactorios. Con el fin de dar cierre al presente documento, a continuación se relaciona un mapa que resume los aspectos más relevantes a tener en cuenta para la creación de los lineamientos estratégicos en una organización. Se consolidan de esta forma, los elementos clave brindando así la visualización de los métodos que se pueden aplicar para el desarrollo y aplicación del presente manual:

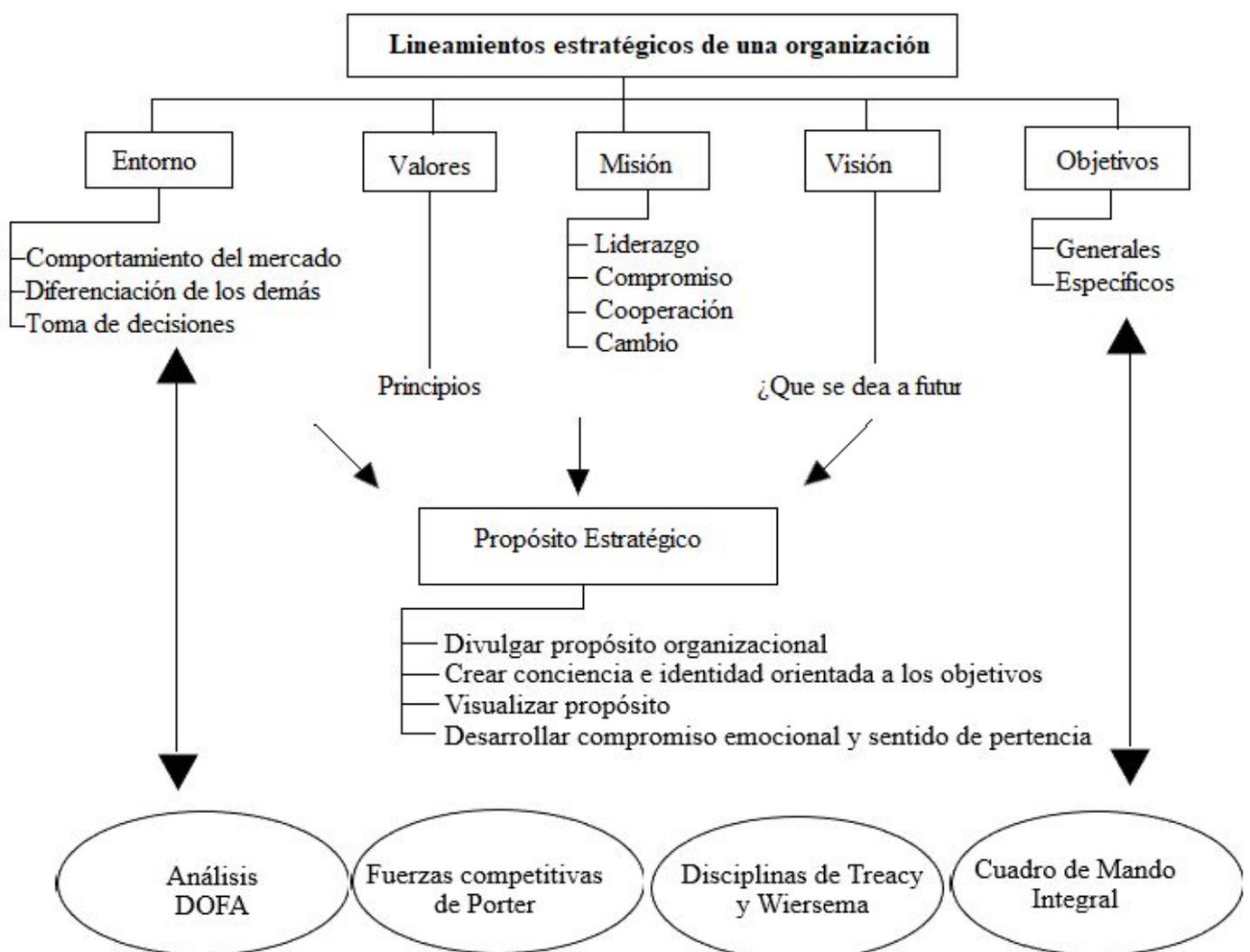


Figura 4. Lineamientos estratégicos de una organización

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La organización debe establecer estrategias con el fin de dar un orden, tener los objetivos y metas claras, saber para donde va la empresa y contar con un plan en donde se visualice si el propósito de la empresa se está cumpliendo o si se debe realizar algún ajuste. Lo anterior se identificará siempre y cuando las estrategias organizacionales estén cumpliendo con ciertos requisitos mínimos tales como la divulgación del propósito organizacional y la creación de conciencia e identidad orientada a los objetivos.

Lo anterior permitirá identificar el comportamiento del mercado, facilitar la toma de decisiones y aumentar la probabilidad de éxito y crecimiento en el mercado. No debemos olvidar que cada elemento referente a entorno, valores, misión, visión y objetivos están ligados uno con otro, esto quiere decir que si fallamos en uno, fallamos en todos; por tal razón es fundamental que exista coherencia entre cada uno para que de esta forma se obtenga un resultado más completo.

A través de este ensayo se espera que los futuros emprendedores tengan las herramientas necesarias para dar el primer paso y para tener las bases adecuadas que permitan su desarrollo y posicionamiento en el mercado. A pesar de que se dan diferentes pautas, las estrategias son totalmente personalizadas y es allí donde el emprendedor debe ser creativo y poner su marca personal pues de ello dependerá la diferenciación con respecto a la competencia.

Finalmente, para que se dé cumplimiento a lo anterior, es indispensable que el emprendedor invierta el tiempo que se requiera y tenga presente la conexión que existe entre cada elemento involucrado en este proceso. Se espera que el manual sea una herramienta y guía dentro de la fase de iniciación de la organización con el fin de cumplir con los objetivos y metas propuestas.

REFERENCIAS

Arano, C. R., Cano, F. M & Olivera, G. D. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Universidad Veracruzana*. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>

Barraza, H. J. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión?. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/294059>

Cardona, P. & Rey, C. (2006). Dirección por misiones: primeras experiencias de éxito. *IESE Business School*. https://www.researchgate.net/profile/Pablo_Cardona2/publication/266242879_DIRECCION_POR_MISIONES_PRIMERAS_EXPERIENCIAS_DE_EXITO/links/5555b78c08ae980ca60afe99.pdf

García, C. S. (2019). Actividad #2: Identificación & Propósito de las Organizaciones (p.4). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado de http://virtual2.umng.edu.co/moodle/pluginfile.php/1372058/mod_folder/content/0/Actividad%20%232.pdf?forcedownload=1

Grupo Soluciones Horizonte. (2019). Grupo soluciones Horizonte. Obtenido de Grupo soluciones Horizonte: <https://www.gsh.com.co/blog/aspectos-basicos-de-la-administracion-de-talento-humano-la-motivacion-y-su-impacto-e>

Hernández, A. (2011). Análisis de escenarios en entornos de negocio: una poderosa herramienta para las empresas de servicios profesionales. *Legaltoday*. Recuperado de <http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/nuevas-tecnologias/articulos/analisis-de-escenarios-en-entornos-de-negocio-una-poderosa-herramienta-para-las-empresas-de-servicios-profesionales>

Martos, C. R. (2009). Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. *Universitat Politècnica de Catalunya*. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Montenegro, V. R. (2014). Lineamientos estratégicos para fortalecer la responsabilidad social en los centros de producción de la Universidad Privada Antenor Orrego en el año 2014. *Universidad Privada Antenor Orrego*. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1423/1/Montenegro_Rossmar_y_Lineamientos_Fortalecer_Responsabilidad.pdf

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Pulgarín, M. & Sergio A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre, 10 (16)* 89-114. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3966827.pdf>

Salamanca, L.G. (2018). Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones. *Repositorio Institucional UMNG*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/20451>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad, 9(2)*, 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>