

# Procedimiento de investigación para generar propuestas de diseño organizacional.

## Research procedure to generate organizational design proposals.

Luis Daniel Mendoza-Pérez<sup>1</sup>, Martha Graciela Ugueto-Maldonado<sup>2</sup>, Delia Alejandra Madriz-Rodríguez<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universidad Libre, Cúcuta - Colombia, <sup>2,3</sup>Universidad Nacional Experimental del Táchira, San Cristóbal - Venezuela  
ORCID: <sup>1</sup>[0000-0002-3996-6115](https://orcid.org/0000-0002-3996-6115), <sup>2</sup>[0000-0003-4724-7214](https://orcid.org/0000-0003-4724-7214), <sup>3</sup>[0000-0001-8573-0974](https://orcid.org/0000-0001-8573-0974)

Recibido: 26 de marzo de 2022.

Aceptado: 29 de abril de 2022.

Publicado: 01 de mayo de 2022.

**Resumen-** El objetivo del presente artículo, es mostrar una propuesta innovadora de procedimiento de investigación que se debe llevar a cabo para lograr que las empresas cuenten con un diseño organizacional orientado al direccionamiento estratégico requerido, para que sean competitivas en el mercado. Se trató de un estudio cualitativo, de diseño documental y nivel descriptivo, bajo el método heurístico para el proceso creativo del procedimiento de autoría propia. Como resultado, se muestra una estructura de procedimiento de 4 fases: 1) identificación de los elementos internos de las empresas que se deben evaluar para sintetizar su comportamiento actual respecto a capacidades distintivas y carencias; 2) precisión de las variables externas a las empresas que deben considerar para sintetizar los riesgos y oportunidades en un futuro inmediato; 3) determinación de las herramientas y productos requeridos para formular el direccionamiento estratégico para que las empresas se desempeñen de forma competitiva bajo las condiciones, internas y externas en las que operan; y, 4) precisión de los elementos y forma de análisis para detectar las implicaciones que el direccionamiento estratégico propuesto para una empresa genera en su diseño organizacional. A partir de la revisión de las orientaciones teóricas de los autores de referencia, más el conocimiento en el área organizacional de los autores de este artículo, se logró plasmar un procedimiento para crear diseños organizacionales enlazados con el direccionamiento estratégico de cualquier tipo de empresa.

**Palabras clave:** procedimiento, investigación, direccionamiento estratégico, diseño organizacional.

**Abstract**—The objective of this article is to show an innovative proposal for a research procedure that must be carried out in order for companies to have an organizational design oriented to the required strategic direction, so that they are competitive in the market. It was a qualitative study, documentary design and descriptive level, under the heuristic method for the creative process of the own authorship procedure. As a result, a 4-phase procedural structure is shown: 1) identification of the internal elements of the companies that must be evaluated to synthesize their current behavior regarding distinctive capabilities and deficiencies; 2) precision of the variables external to the companies that they must consider to synthesize the risks and opportunities in the immediate future; 3) determination of the tools and products required to formulate the strategic direction for companies to perform competitively under the internal and external conditions in which they operate; and, 4) precision of the elements and form of analysis to detect the implications that the strategic direction proposed for a company generates in its organizational design. From the review of the theoretical orientations of the authors of reference, plus the knowledge in the organizational area of the authors of this article, it was possible to capture a procedure to create organizational designs linked to the strategic direction of any type of company.

**Keywords:** procedure, investigation, strategic management, organizational design.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [luisd.mendezap@unilibre.edu.co](mailto:luisd.mendezap@unilibre.edu.co) (Luis Daniel, Mendoza Pérez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: A. B. Perez-Orozco, D. J. Mendoza -Galvis y H. Vlle-Fuentes, "Procedimiento de investigación para generar propuestas de diseño organizacional", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 10, no. 2, pp. 17-30, 2022. doi: [10.15649/2346030X.2936](https://doi.org/10.15649/2346030X.2936)

## I. INTRODUCCIÓN

En una economía globalizada, caracterizada por las alianzas estratégicas, las inversiones conjuntas, las fusiones y las adquisiciones, como formas de organización y producción, ofrecen una urgente respuesta a la necesidad que tienen las empresas para crecer y ganar poder en los mercados globales. Los procesos de cambio estructural de la economía local requieren de cambios profundos en los niveles de confianza y las interrelaciones de cooperación fomentadas por las organizaciones e instituciones [1]. Ahora bien, la incorporación de elementos innovadores demanda flexibilidad en la organización como factor clave de adaptación a los cambios necesarios para la implementación de una estrategia exitosa. Los diseños organizacionales, lejos de alentar el crecimiento de la empresa pueden convertirse en una barrera, al punto de conducir al fracaso. De allí que la estructura en la que descansa la organización ha de adaptarse con la mayor rapidez posible a los cambios que exigen los procesos innovadores [2].

Actualmente, para [2], toda organización, indistintamente de su razón de ser, está inmersa en un entorno altamente vertiginoso como consecuencia del desarrollo político, económico, social y tecnológico mundial; en este escenario, la innovación debe ir dos pasos más adelante. Ella supone la incorporación de propuestas, productos, servicios o procedimientos generadores de cambio en el quehacer organizacional que se traduzcan en crecimiento económico. Dicho quehacer organizacional se concreta en el direccionamiento estratégico de una organización, entendido, como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones, que permitan a una empresa lograr sus objetivos, a través de la planeación estratégica se proporciona la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros [3].

Tomando en cuenta que, el diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico y que la dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones [4]. Los autores del presente artículo, en su rol académico, identificaron tres síntomas principales: 1) propuestas de manuales de cargos y de normas y procedimientos realizados por futuros ingenieros industriales sin ningún análisis estratégico; 2) cantidad considerable de empresas, a nivel nacional e internacional, con planes estratégicos formulados más no ejecutados y 3) ausencia de una metodología explícita sobre la forma de interrelacionar los elementos necesarios que permitan concebir el diseño de la estructura, a partir de la estrategia organizacional. Dicha situación actual, se tradujo en una necesidad de investigación, que permitiera dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cómo concebir el diseño organizacional de las empresas para que, a través del mismo, se ejecute la estrategia requerida en sus entornos competitivos?

En la Figura 1, se muestra la relación teórica entre el diseño organizacional y el direccionamiento estratégico, el cual debe, de manera continua sincerarse o actualizarse, en función de los resultados del diagnóstico, tanto interno como externo, de las variables que impactan en el desempeño del negocio de una organización; el producto principal del direccionamiento estratégico es el perfil o lineamientos estratégicos, estos se constituyen en insumo para concebir la estructura organizacional necesaria para poder ejecutar la estrategia.

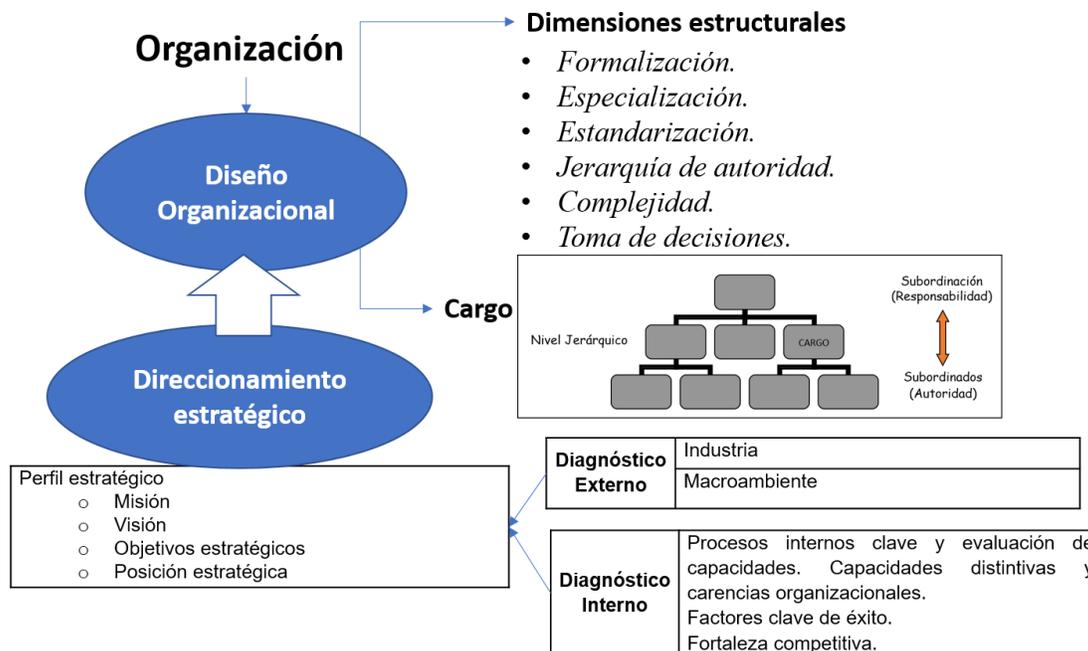


Figura 1: Relación teórica entre direccionamiento estratégico y diseño organizacional.  
Fuente: Elaboración propia.

Se aspira que este artículo contribuya, a dejar explícito el procedimiento de investigación que se debe aplicar, para lograr que las empresas cuenten con un diseño organizacional orientado al direccionamiento estratégico requerido, para que sean competitivas en el mercado. La aplicación, de la propuesta realizada, permitirá aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos latentes, que el ambiente, en el que se desempeña cualquier empresa le genera; igualmente, permitirá a las empresas potenciar sus capacidades distintivas, obtenidas y reforzadas, en su tiempo de operaciones, con el fin de, al menos mantener su participación en el mercado de actuación.

Desde lo académico, se pretende que el artículo sirva como antecedente a futuras investigaciones relacionadas con el diseño organizacional, ya que se deja un procedimiento para enlazar, el direccionamiento estratégico, operacionalizado en las acciones o tácticas, con las dimensiones

estructurales del diseño organizacional, que sustentan las necesidades o requerimientos de cambios necesarios en la manera de hacer las cosas, traducidas en la estructura organizacional y en los procesos clave de la empresa, independientemente del tipo de negocio.

## II. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTO

El presente artículo corresponde a un producto de una investigación con enfoque cualitativo, de diseño documental, bajo el método heurístico para el proceso creativo, y de nivel descriptivo [5]. La unidad de estudio, entendida, según [6] como el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato; corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación, estuvo conformada por cinco documentos donde se plasman herramientas y metodologías parciales sobre formulación de estrategia [7], [8], [3], [9], [10] y sobre diseño organizacional [4].

Para la consecución del producto pretendido, se concibieron cuatro fases:

1. Identificación de los elementos internos de las empresas que se deben evaluar para sintetizar su comportamiento actual respecto a capacidades distintivas y carencias.
2. Precisión de las variables externas a las empresas que deben considerar para sintetizar los riesgos y oportunidades en un futuro inmediato.
3. Determinación de las herramientas y productos necesarios para formular el direccionamiento estratégico para que las empresas se desempeñen de forma competitiva bajo las condiciones, tanto interna como externa en las que operan.
4. Precisión de los elementos y forma de análisis para detectar las implicaciones que el direccionamiento estratégico propuesto para una empresa genera en su diseño organizacional.

A continuación, se muestra la descripción de cada fase propuesta, y los fundamentos operativos para su aplicación.

## III. RESULTADOS

### *Fase 1: Identificación de los elementos internos de las empresas que se deben evaluar para sintetizar su comportamiento actual respecto a capacidades distintivas y carencias*

Respecto a los elementos internos o áreas de la empresa que se deben evaluar o diagnosticar, se reforzó lo propuesto por [9], al precisar, para nueve áreas, llamadas dimensiones: estrategia, estructura, sistemas gerenciales, cultura y valores, personal, conocimiento, infraestructura y equipos, procesos y finanzas, los indicadores que deben tomarse en cuenta para el diseño de un instrumento contextualizado a cada empresa para identificar capacidades distintivas o fortalezas y carencias o debilidades en un momento determinado, tal como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1: Dimensiones e indicadores para identificar fortalezas y debilidades en una empresa.

Dimensión	Indicador
Estrategia	Grado de conocimiento de la visión
	Grado de aceptación de la visión
	Nivel de posicionamiento pretendido en la visión
	Ámbito geográfico pretendido en la visión
	Alcance pretendido de la visión
	Grado de conocimiento de la misión
	Grado de aceptación de la misión
	Nivel de posicionamiento establecido en la misión
	Ámbito geográfico establecido en la misión
	Alcance establecido de la misión
	Nivel de alineación de los objetivos y metas con la misión y visión
	Nivel de claridad de los objetivos y metas
Estructura	Orientación Estratégica actual
	Nivel de formalización
	Grado de división de tareas
	Percepción sobre el nivel de flexibilidad ante los cambios
	Percepción sobre el grado de estandarización en el que se desempeñan las actividades
	Nivel de jerarquía de autoridad
	Nivel de complejidad
	Nivel de toma de decisiones
Sistemas Gerenciales	Uso de los sistemas gerenciales
	Nivel de impacto favorable de los sistemas gerenciales
	Grado de automatización de los sistemas gerenciales
	Nivel de agilidad prestado por los sistemas gerenciales
Cultura y Valores	Adecuación de los sistemas gerenciales actuales
	<b>Nivel de conocimiento claro de los valores de la organización</b>
	Nivel de compromiso del personal con los valores de la organización
Personal	Orientación predominante de la cultura organizacional
	Nivel de instrucción de los colaboradores de la empresa
	Antigüedad en la empresa
	Rango de edad
	Sexo
	Beneficios voluntarios que ofrece al empleado

	Proporción de personal adiestrado para las labores que desempeña
	Nivel de motivación del personal
	Concentración de liderazgo
	Frecuencia en que el clima organizacional tiende a la disposición y colaboración.
<b>Conocimiento</b>	Grado de conocimiento de los factores clave de éxito del negocio
	Grado de conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes
	Nivel de conocimiento del sector industrial
	Nivel de conocimiento de los avances tecnológicos del sector
	Grado de conocimiento de la capacidad tecnológica de la empresa para innovar y competir
<b>Localización, Infraestructura y Equipos</b>	Grado de innovación de la empresa con relación a la competencia
	Grado de adecuación de la infraestructura y equipos
	Nivel de las condiciones de la infraestructura y equipos
<b>Procesos</b>	Grado de conformidad con el espacio disponible
	Nivel de adecuación de los insumos a los requerimientos de la empresa
	Nivel de exigencia de calidad de los insumos de trabajo
	Frecuencia de implementación de acciones para mantener la eficiencia en el manejo de insumos.
	Nivel de desperdicio de los insumos.
	Calificación de la relación con los proveedores de los insumos principales
	Nivel de capacidad ociosa
	Nivel de desperdicio de insumos en procesos
	Tipo de organización de los procesos
	Tipo de tecnología predominante de los procesos productivos
	Tipo de mantenimiento utilizado
	Nivel de identificación y control de riesgos
	Nivel de gestión de los métodos de trabajo.
	Frecuencia con que la empresa define y asegura la calidad de sus productos.
	Adecuación de la cantidad de productos finales a la demanda
	Nivel de los principales atributos de calidad del producto.
	Nivel de calidad percibida del servicio
	Método predominante para la determinación del precio del producto principal.
	Nivel de competitividad del precio
	Alcance de mercado predominante al cual va al producto principal
	Tipos de canales de distribución
Calificación de la efectividad de los canales de distribución.	
Calificación de la efectividad de la promoción para el producto principal.	
Tipo de elementos utilizados como estrategias promocionales.	
<b>Finanzas</b>	Nivel de cumplimiento de obligaciones a corto plazo.
	Nivel de endeudamiento.
	Conveniencia de la estructura de deuda.
	Grado de rotación de los activos.
	Nivel de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de los indicadores mostrados en la Tabla1, se debe diseñar un instrumento, tipo guion de entrevista, el cual se debe aplicar al dueño, gerente o personal de la empresa que posee un conocimiento global y actual de su desempeño. Un fragmento del instrumento sugerido, se muestra en la Figura 2.

### Guión de entrevista

Objetivo: conocer la situación actual de la empresa XX (Diagnóstico interno)

1. ¿Conoce todo el personal la visión de futuro de la empresa, cómo califica ese nivel de conocimiento (alto, medio o bajo)?

1.1. ¿Cómo dan a conocer la visión de la empresa a los empleados?

1.2. ¿Se asegura la gerencia de la empresa de que la visión sea conocida por sus empleados?

2. ¿Cómo califica el nivel de aceptación de los empleados respecto a la visión de futuro de la empresa (alto, medio o bajo)?

3. ¿Cuál es el posicionamiento que desea alcanzar la empresa a futuro?

Una referencia	
Una de las organizaciones líderes	
La organización líder	
La única en el mercado	
Una organización de clase mundial	

4. ¿Cuál es el ámbito geográfico pretendido en la visión a futuro de la empresa?

Local	
Regional	
Nacional	
Internacional	
Global	

5. ¿Cuál es el alcance declarado en la visión de futuro de la empresa, en cuanto a la diversidad de productos y/o servicios que ofrecerá?

Un solo tipo de producto y/o servicio	
Productos y/o servicios relacionados	
Productos y/o servicios complementarios	
Productos y/o servicios diversos	

6. ¿Conoce todo el personal la misión organizacional de la empresa, cómo califica ese nivel de conocimiento (alto, medio o bajo)?

7. ¿Cómo califica el nivel de aceptación de los empleados respecto a la misión de la empresa (alto, medio o bajo)?

Figura 2: Instrumento sugerido para el diagnóstico interno.

Fuente: Elaboración propia.

Al tener las respuestas del instrumento, se debe procesar la información para las nueve dimensiones, tal como se ejemplifica en la Tabla 2, para una de éstas, la dimensión finanzas.

Tabla 2: Ejemplo para procesar las respuestas a la entrevista.

Indicador	Síntesis de las respuestas de la entrevista
Nivel de cumplimiento de obligaciones a corto plazo.	Se va al día con el pago de los proveedores
Nivel de endeudamiento.	Es nulo, ya que actualmente no se tienen deudas con terceros.
Conveniencia de la estructura de deuda.	No se tiene deuda.
Grado de rotación de los activos.	La relación entre la inversión en activos fijos y el ingreso por ventas, se considera que tiene un nivel medio, sobre todo por la inversión realizada recientemente en el punto de Caobos y en algunos nuevos equipos. El activo circulante, como lo es el inventario si se considera alta o adecuada, respecto a los niveles de venta.
Nivel de rentabilidad.	Ha disminuido desde la pandemia, se está trabajando a raya con el punto de equilibrio, para evitar incrementar el precio de venta, el aumento de los costos de los insumos ha sido bastante fuerte. Es medio a bajo el nivel de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, una vez evaluadas las 9 dimensiones, se identifican las capacidades distintivas y carencias, las cuales se sintetizan en una herramienta conocida como Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) de [4], tal como se ejemplifica en la Tabla 3.

Tabla 3. Ejemplo de MEFI.

Factor interno clave	Ponderación (0.0-0.9)	Calificación (1-4)	Total, ponderado
Sistemas de control de la empresa, como lo son: calidad, inventarios y riesgos laborales, y, de información con clientes, alineados con la cultura y orientación estratégica, a pesar de los bajos niveles de automatización	0,20	3	0,60
Ubicación en puntos estratégicos de la ciudad, sin embargo, la infraestructura y equipos, así como condiciones de funcionamiento, como lo es el espacio, pueden mejorar.	0,18	4	0,72
Reconocimiento de la marca por el tiempo en el mercado, la cual se ha venido afianzando a través del marketing digital, alineado con la orientación estratégica al cliente e innovación y el valor de la calidad de la empresa.	0,15	4	0,60
Orientación estratégica hacia el cliente, buscando marcar una diferencia en cuanto al servicio ofrecido, sin embargo, aun desde el producto falta mucho por estandarizar.	0,12	3	0,36

En el proceso de producción existe capacidad ociosa considerada y un nivel de desperdicio en la transformación que sigue siendo alto, lo cual se traduce en costos.	0,1	1	0,10
Media disposición al cambio y a la aceptación del nuevo liderazgo en la empresa, lo cual genera un ambiente de trabajo un poco desfavorable, que impacta en el nivel de motivación del personal.	0,08	2	0,16
No involucramiento y alineación del personal de la empresa con razón de ser y visión de la misma, puesto que no está documentada y tampoco se da a conocer de manera explícita, esto hace que no todos trabajen hacia el mismo fin.	0,06	2	0,12
Formalización baja por la falta de estandarización y documentación de la manera de hacer las cosas lo cual no impacta de manera adecuada en la calidad pretendida.	0,04	2	0,08
Brecha entre el perfil real de los trabajadores de recién ingreso y el requerido, lo cual se traduce en una inversión en formación por parte de la empresa y en una baja efectividad en los resultados de desempeño esperados.	0,04	2	0,08
Equipo de trabajo a nivel supervisorio o de gerencia media, con capacidad efectiva de liderazgo que permite que la empresa funcione de manera adecuada.	0,03	4	0,12
<b>Resultado ponderado total de la organización</b>	<b>1,00</b>	<b>-----</b>	<b>2,94</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Fase 2: Precisión de las variables externas a las empresas que deben considerar para sintetizar los riesgos y oportunidades en un futuro inmediato**

El ambiente externo se divide, según todos los autores consultados [7], [8], [4] en inmediato o industria y macroambiente, de la revisión de estos autores se propusieron, como se muestra en la Tabla 4, las dimensiones e indicadores a emplear para evaluarlos. Resaltando que, las cinco primeras dimensiones, permiten evaluar la industria y, las cuatro restantes, el macroambiente.

Tabla 4: Dimensiones e indicadores para identificar oportunidades y amenazas para una empresa.

Dimensión	Indicador
Intensidad de la entrada de nuevos competidores	Nivel de presencia de economía en escala
	Nivel de lealtad del cliente
	Nivel de requerimiento de capital
	Nivel de ventaja en costos independiente del tamaño
	Presencia de regulaciones gubernamentales
Intensidad del poder de negociación de los proveedores	Possibilidad de cambio por parte del cliente
	Nivel de cantidad de proveedores
	Nivel de posibilidad de integración vertical hacia abajo
	Nivel de existencia de insumos sustitutos a los suministrados por los proveedores
Intensidad del poder de negociación de los clientes	Nivel de dependencia del éxito por el insumo suministrado
	Nivel de clientes actuales
	Nivel de posibilidad de integración vertical hacia arriba
	Nivel de posibilidad de cambio de los clientes entre la competencia
Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales	Nivel de volumen compra
	Número de competidores en igualdad de volumen y capacidad
	Nivel de crecimiento percibido de la demanda.
	Nivel de posibilidad de cambio de los clientes entre la competencia
	Nivel de barreras de ingreso-salida
Intensidad de la amenaza de productos sustitutos	Nivel de diversificación estratégica de competidores
	Possibilidad de sustitución funcional
	Disponibilidad de productos sustitutos a mejores precios
	Disponibilidad de productos sustitutos con atributos superiores
Factores económicos	Tendencia de mercado a preferir sustitutos
Factores socio-culturales	Percepción sobre el nivel de impacto de los factores económicos
Factores político-gubernamentales	Percepción sobre el nivel de impacto de los factores sociales, culturales y ambientales
Factores tecnológicos	Percepción sobre el nivel de impacto de los factores gubernamentales y legales.
Atributos de calidad en la comida rápida	Percepción sobre el nivel de impacto de los factores tecnológicos.
	Jerarquización de los aspectos valorados por el cliente

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el comportamiento o intensidad de las fuerzas competitivas de la industria, se propone diseñar un cuestionario como instrumento, que evalúe los indicadores propuesto en la Tabla 2 y, además, permita llegar a resultados como los que se muestran, a manera de ejemplo, en la Tabla 5, para la primera dimensión intensidad de la Entrada de Nuevos Competidores (ENC).

Tabla 5: Ejemplo de resultados al aplicar el instrumento para evaluar la industria, específicamente ENC.

Factor Evaluado	Presencia						I
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Nula	
1. Volúmenes de producción necesarios para ingresar y permanecer en la industria de comida rápida.			77%	23%			-
2. Lealtad a marcas por parte de los clientes actuales de comida rápida.			88%	12%			-
3. Requerimiento de capital para iniciar una empresa en esta industria de comida rápida.			77%	23%			-
4. Ventaja de costos y recursos de los competidores de comida rápida, que ya están dentro de la industria, obtenidas por el tiempo y experiencia en el mercado	88%	12%					+

5. Regulaciones gubernamentales o permisología para ingresar en la industria de comida rápida.		77%	23%				+
6. Posibilidad de cambio de una empresa proveedora a otra por parte de los consumidores de comida rápida.	88%	12%					-
<b>Nivel de impacto de la ENC</b>	<b>2+</b>	<b>4-</b>	<b>Fuerte, -Desfavorable</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se obtenga el resultado de las cinco dimensiones de la industria, se pueden precisar las oportunidades y amenazas provenientes de dicho ambiente inmediato, como se ejemplifica en la Tabla 6, tomando en cuenta la intensidad e impacto de cada una de las fuerzas, considerando que las fuertes, desfavorecen y se convierten en amenazas y las débiles favorecen y son oportunidades [7], [8].

Tabla 6: Ejemplo de síntesis de la evaluación de la industria.

Oportunidades	Amenazas
Bajo poder de negociación de los clientes	Alta posibilidad de entrada de nuevos competidores
	Elevada rivalidad entre las empresas establecidas
	Alto poder de negociación de los proveedores
	Amenaza de productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al macroambiente, se sugiere, para evaluar las cuatro últimas dimensiones mostradas en la Tabla 2, diseñar un instrumento, como el que se ejemplifica en la Figura 3.

**Guión de entrevista**

Objetivo: conocer la opinión de expertos de la industria de xxxxxxx sobre los factores del macro entorno que impactan su negocio y sobre los atributos valorados por los clientes de xxxxxx.

1. Mencione las regulaciones y leyes emanadas por el Estado que actualmente existen e inciden sobre la industria de xxxx en xxxxxx, indicando su nivel de impacto.

Nivel de impacto				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo

2. Mencione los factores económicos que actualmente inciden sobre la industria de xxxx en XXX indicando su nivel de impacto.

Nivel de impacto				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1. Inflación				
2. Tasa de cambio				
3. Tasa de interés				
4. Otros:				

3. Mencione los factores socio-culturales que considera usted que inciden sobre la industria de xxxx en xxxxx, indicando su nivel de impacto.

Nivel de impacto				
Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
1. Desempleo				
2. Conflicto armado				
3. Otros:				

Figura 3: Instrumento sugerido para precisar los factores del macroambiente.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se identifiquen los factores macroambientales que impactan el negocio de la empresa en estudio, en los cuatro subcontextos, como se muestra en la Figura 4, se procede a realizar una revisión bibliográfica de la situación actual, para concretar su comportamiento, lo cual sirve de sustento para identificar las oportunidades y amenazas del macroambiente, tal como se ejemplifica en la Tabla 7.

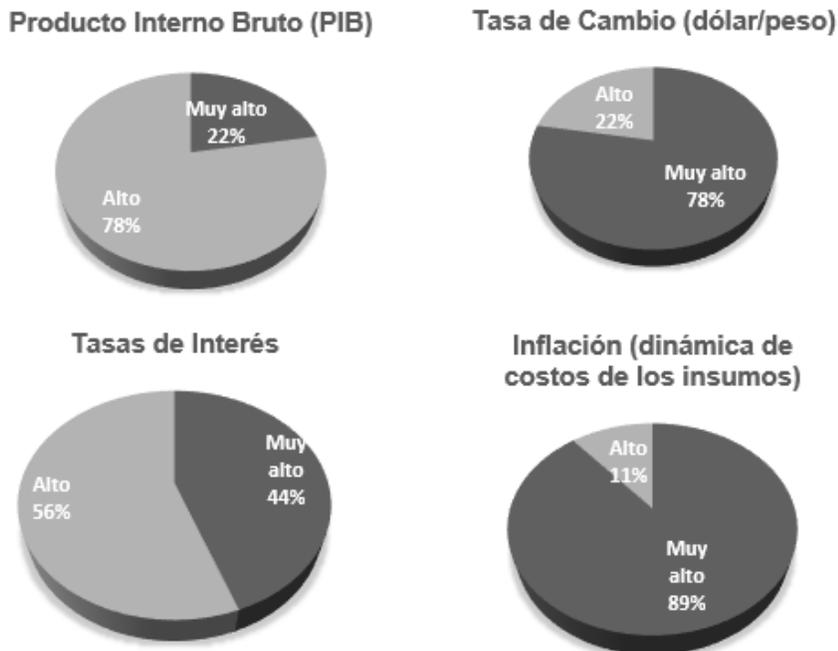


Figura 4: Ejemplo para precisar los factores del macroambiente que impactan el negocio.  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Ejemplo para precisar situación actual de los factores del macroambiente que impactan el negocio.

Factor	Fragmento de ejemplo sobre situación actual (sustento bibliográfico)	Impacto
Inflación	<p>Para ANDI (2022) el resultado del 2021 es una <i>inflación</i> global, un alza de los fletes y costos logísticos, escasez de insumos intermedios y de bienes finales. Muchas fuerzas convergen hacia una creciente presión inflacionaria. En Colombia se replican los retos de salud, la restricción de materias primas, presiones inflacionarias donde el gobierno ha respondido con ayudas a la población y la autoridad monetaria ajustó sus políticas a las condiciones del mercado; sin embargo, según Portafolio (2022):</p> <p>Se espera que el choque inflacionario merme, aunque el inicio de año seguirá teniendo presiones asociadas a la crisis global de insumos, así como al alza del salario mínimo y a varios precios indexados. El Banco de la República estima que para el cierre de 2022 la cifra se ubicará en 3,6%, al igual que entidades como Fitch (s/p).</p> <p>Igualmente, Portafolio (2022a) señala que Venezuela y Argentina encabezan las mayores alzas del IPC entre febrero de 2021 y 2022. Entre tanto, Ecuador y Bolivia, con los datos más bajos. Colombia, con la sexta inflación anual más alta de América Latina.....</p>	Riesgo debido al comportamiento de la inflación y de la devaluación del peso colombiano, continuos aumentos de los precios los insumos clave de la comida rápida, sin poder reflejarlo en el precio del producto final por la competencia lo que minimiza las ganancias.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, las oportunidades y amenazas, generadas, tanto por la industria como por el macroentorno, se sintetizan en una herramienta denominada Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) de [4], tal como se ejemplifica en la Tabla 8.

Tabla 8: Ejemplo de MEFE.

Factor externo clave	Ponderación (0.0-0.9)	Calificación (1-4)	Total, ponderado
Bajo poder de negociación de los clientes	0,05	3	0,15
Disponibilidad de personal en el mercado, apto para desempeñar cargos clave por la situación actual de desempleo	0,08	4	0,32
Disposición de la población colombiana a reactivar la asistencia a sitios de compartir como medio de entretenimiento.	0,05	4	0,2
Aumento de la demanda o consumo de comida rápida en xxx, por parte del venezolano, debido a la recién reapertura comercial entre ambos países	0,05	3	0,15
Disponibilidad de herramientas digitales para el manejo eficiente de los procesos, para dar respuesta a las necesidades de los comensales, haciendo uso de canales digitales.	0,10	4	0,4
Posibilidad de obtener y mantener niveles de fidelización de clientes con ofertas personalizadas por el seguimiento y cercanía, a través del marketing digital.	0,09	4	0,36
Alta posibilidad de entrada de nuevos competidores	0,04	2	0,08
Elevada rivalidad entre las empresas establecidas	0,06	1	0,06
Alto poder de negociación de los proveedores de vegetales, hortalizas y frutas	0,11	2	0,22
Amenaza de productos sustitutos	0,04	1	0,04
Continuos aumentos de los precios los insumos clave de la comida rápida, sin poder reflejarlo en el precio del producto final por la competencia lo que minimiza las ganancias.	0,11	1	0,11
Tendencia del consumidor colombiano a preferir alimentos saludables y con menos impacto para el planeta.	0,08	2	0,16
Disminución del consumo en lugares públicos, con bajos niveles de seguridad, sobre todo en horas nocturnas.	0,06	2	0,12
Alta carga tributaria para los negocios de comida rápida legalmente establecidos, con impacto en las ganancias, además de generar desventaja competitiva en precio.	0,08	1	0,08
<b>Resultado ponderado total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,45</b>

Fuente: Elaboración propia.

***Fase 3. Determinación de las herramientas y productos requeridos para formular el direccionamiento estratégico para que las empresas se desempeñen de forma competitiva bajo las condiciones, internas y externas en las que operan.***

Haciendo uso de la información sintetizada en las fases anteriores, se diseñan las herramientas que permiten contrastar la situación externa con la interna y, a través de ellas, poder proponer el direccionamiento estratégico que debería asumir la empresa en estudio, para aprovechar las oportunidades del entorno contrarrestando, en la medida de lo posible el impacto de los riesgos y, a su vez, maximizar sus capacidades distintivas o fortalezas y subsanar sus carencias.

La primera herramienta de direccionamiento estratégico recomendada es la matriz de atractivo de la industria vs fortaleza competitiva, compuesta por 2 variables, una externa y otra interna. La externa, se deriva del análisis de las fuerzas competitivas, sintetizada en oportunidades y amenazas (Tabla 6), es el Nivel de atractivo de la industria en la que se encuentra la empresa y la interna es la Fortaleza Competitiva de la empresa en estudio, la cual se determina evaluando los factores clave de éxito (FCE) para el negocio en el que se desempeña la empresa, en una adaptación de la MEFI.

Para identificar los FCE se debe realizar un análisis de los atributos valorados por los clientes del negocio en el que se encuentra la empresa, así como de las fuerzas competitivas de la industria que tienen una intensidad fuerte; tal como se ejemplifica en la Figura 5.

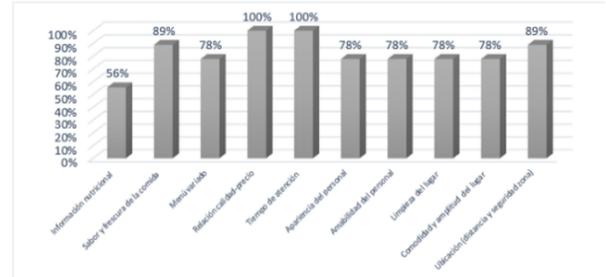
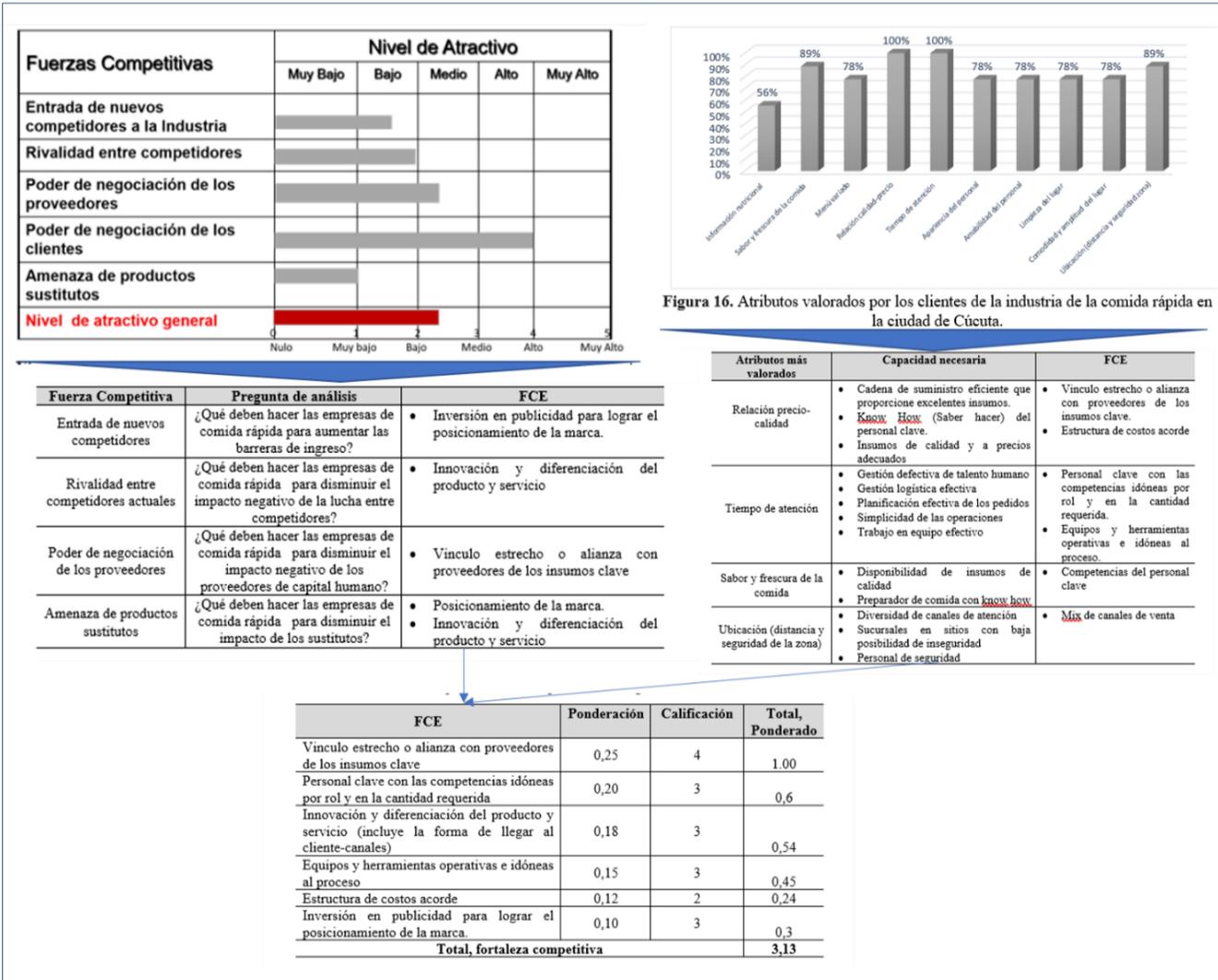


Figura 16. Atributos valorados por los clientes de la industria de la comida rápida en la ciudad de Cúcuta.

Figura 5: Ejemplo de identificación de los FCE y determinación de la Fortaleza Competitiva. Fuente: Elaboración propia.

Una vez precisado el comportamiento de las dos variables necesarias para la matriz de atractivo de la industria vs fortaleza competitiva, como se ejemplifica en la Figura 6, se califican cualitativamente en una escala que, de bajo a alto, permitiendo el cruce, identificar las acciones que la empresa evaluada debería asumir, dentro de su estrategia.

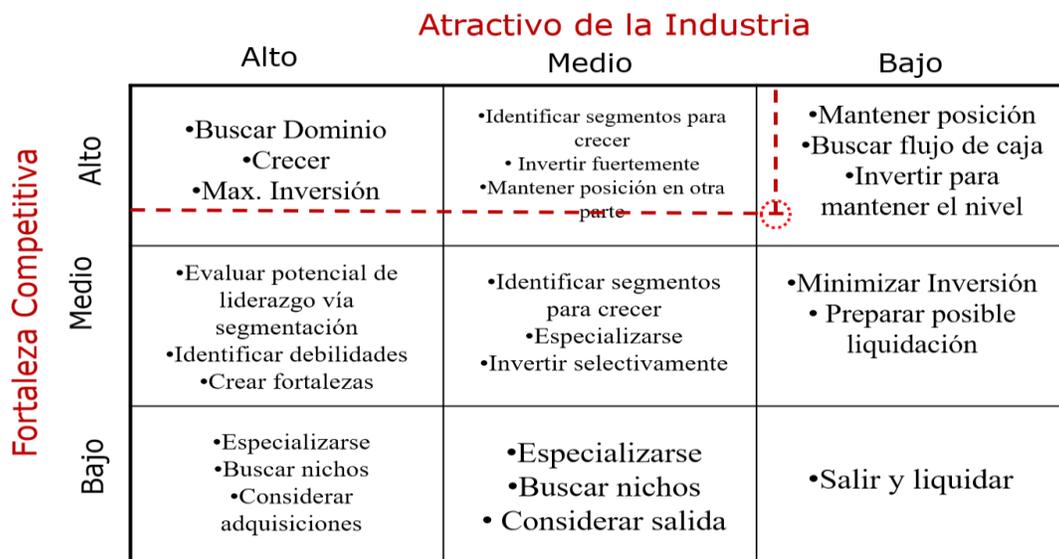


Figura 6: Ejemplo de matriz de atractivo de la industria vs fortaleza competitiva. Fuente: Elaboración propia.

Como segunda herramienta de direccionamiento estratégico, se debe realizar la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA) de [4], con el fin de evaluar la tendencia que debe llevar la estrategia (intensiva, conservadora, defensiva o competitiva), tomando en cuenta los factores que se utilizaron previamente en la MEFI y MEFE de la empresa.

Las dos dimensiones internas de la matriz PEEA están conformadas por la Fortaleza Financiera (FF) evaluada en dimensión finanzas de la primera fase y por la Ventaja Competitiva (VC) o fortaleza competitiva, evaluada con los FCE (Figura 5). Respecto a las dos dimensiones externas de dicha matriz, la Fortaleza de la Industria (FI) y la Estabilidad Ambiental (EA), se evalúan con las fuerzas competitivas de la industria y con los factores del macroambiente, respectivamente, sintetizadas en la MEFE (Tabla 8), tal como se ejemplifica en la Tabla 9 y Figura 7.

Tabla 9: Ejemplo de evaluación de las dimensiones internas y externas de la matriz PEEA.

Eje X		Eje Y	
<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>		<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	
Entrada de nuevos Competidores	2	Liquidez	6
Rivalidad entre competidores actuales	1	Endeudamiento	6
Poder de negociación de los proveedores	3	Actividad	4
Poder de negociación de los clientes	5	Rentabilidad	4
Amenaza de productos sustitutos	1		
<b>Sub total (FI)</b>	<b>2,4</b>	<b>Sub total (FF)</b>	<b>5,00</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	
Vínculo estrecho o alianza con proveedores de los insumos clave	-1	Disponibilidad de personal en el mercado, apto para desempeñar cargos clave por la situación actual de desempleo	-1
Personal clave con las competencias idóneas por rol y en la cantidad requerida	-2	Disposición de la población colombiana a reactivar la asistencia a sitios de compartir como medio de entretenimiento.	-1
Innovación y diferenciación del producto y servicio (incluye la forma de llegar al cliente-canales)	-3	Aumento de la demanda o consumo de comida rápida en Cúcuta, por parte del venezolano, debido a la recién reapertura comercial entre ambos países	-2
Equipos y herramientas operativas e idóneas al proceso	-2	Disponibilidad de herramientas digitales para el manejo eficiente de los procesos, para dar respuesta a las necesidades de los comensales, haciendo uso de canales digitales.	-1
Estructura de costos acorde	-5	Posibilidad de obtener y mantener niveles de fidelización de clientes con ofertas personalizadas por el seguimiento y cercanía, a través del marketing digital.	-1
Inversión en publicidad para lograr el posicionamiento de la marca.	-2	Continuos aumentos de los precios los insumos clave de la comida rápida, sin poder reflejarlo en el precio del producto final por la competencia lo que minimiza las ganancias.	-6
		Tendencia del consumidor colombiano a preferir alimentos saludables y con menos impacto para el planeta.	-5
		Disminución del consumo en lugares públicos, con bajos niveles de seguridad, sobre todo en horas nocturnas.	-4
		Alta carga tributaria para los negocios de comida rápida legalmente establecidos, con impacto en las ganancias, además de generar desventaja competitiva en precio.	-6
<b>Sub total (VC)</b>	<b>-2,5</b>	<b>Sub total (EA)</b>	<b>-3,0</b>
<b>X = -0,1</b>		<b>Y = 2,0</b>	

Fuente: Elaboración propia.

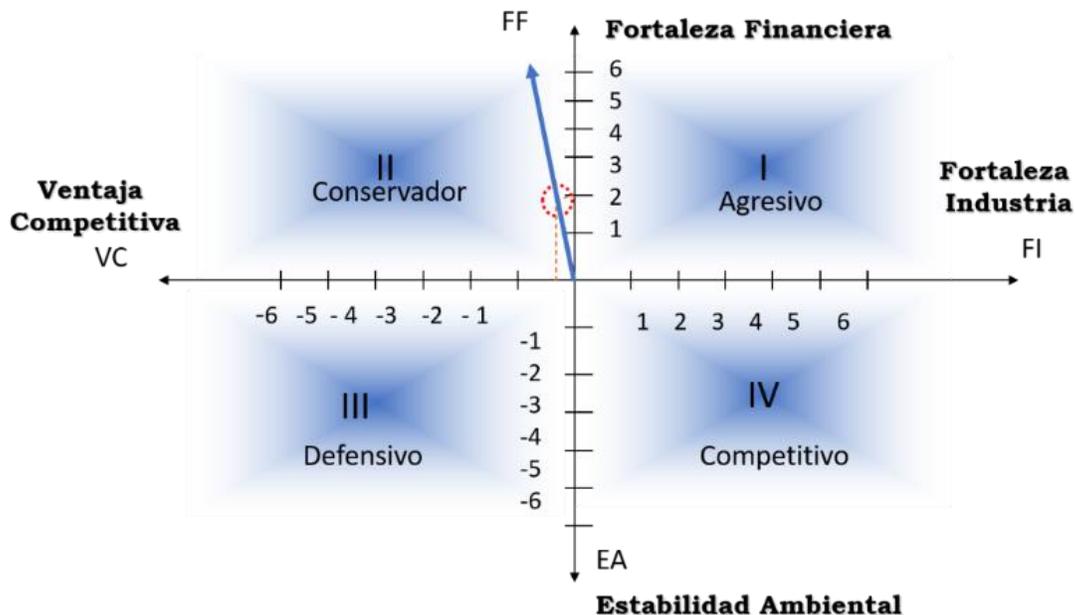


Figura 7: Ejemplo de construcción de la matriz PEEA.

Fuente: Elaboración propia.

Como tercera herramienta de direccionamiento estratégico se recomienda realizar la Matriz Interna-Externa, para ello, solo se ubican los resultados totales ponderados, tanto de la MEFI como de la MEFE, permitiendo ubicar a la empresa en alguna de las tres zonas de actuación, como se ejemplifica en la Figura 8.

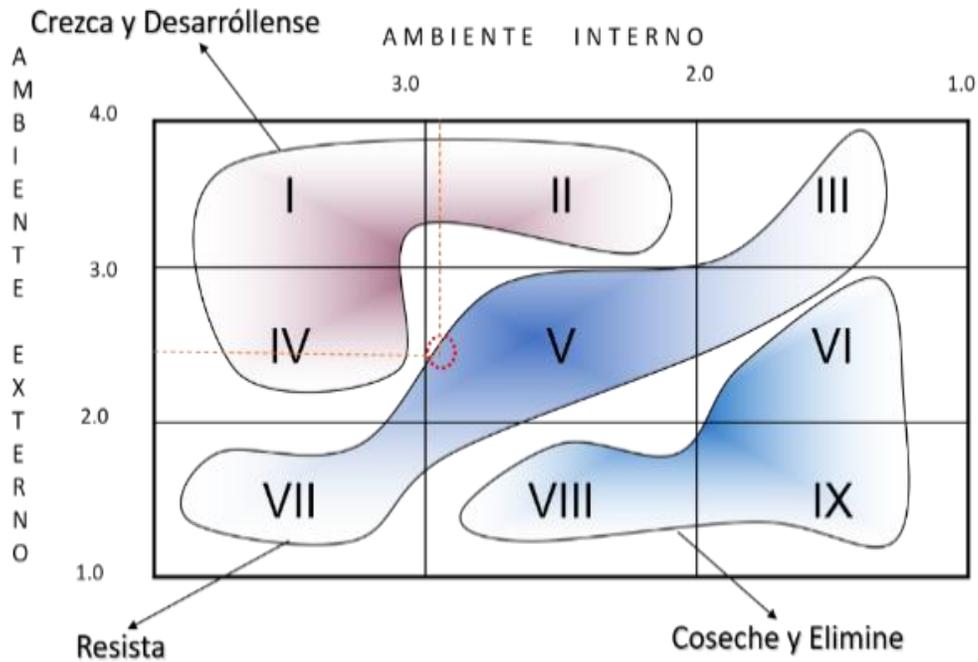


Figura 8. Ejemplo de construcción de la matriz I-E.  
Fuente: Elaboración propia.

Como cuarta y última herramienta de direccionamiento estratégico, se recomienda diseñar la Matriz DOFA, generando acciones FO, DO, FA y DA que buscan potencializar las ventajas de la empresa y contrarrestar los riesgos. La entrada de datos para dicha matriz es el resultado del análisis del ambiente externo e interno de la organización, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas, sintetizadas en la MEFE y las fortalezas y debilidades, resumidas en la MEFI y en la matriz de fortaleza competitiva, tal como se refleja en la Figura 9.

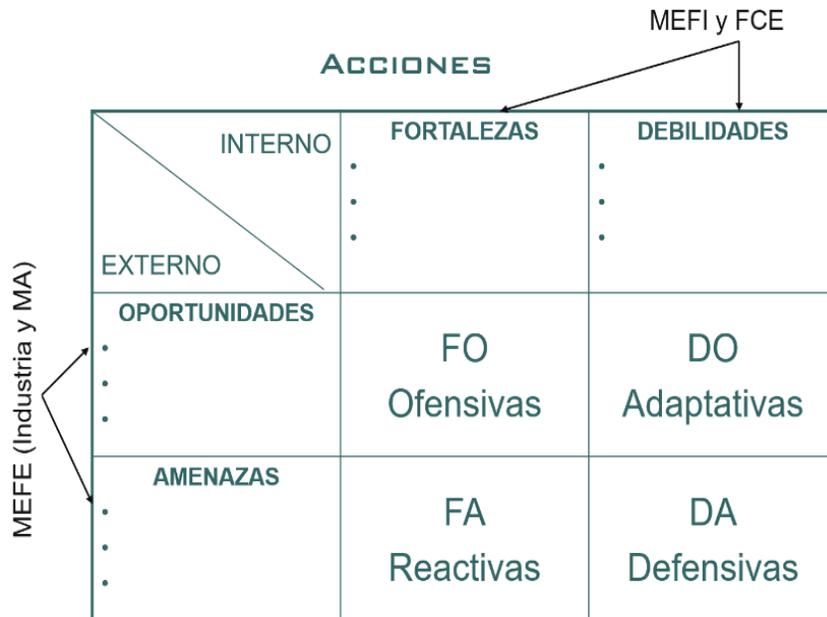


Figura 9: Esquema y fuente de información para la construcción de la matriz DOFA.  
Fuente: Elaboración propia.

Empleando como insumo los resultados de las 4 herramientas anteriores, se debe realizar un análisis crítico de los lineamientos estratégicos actuales de la empresa, es decir a la visión, misión y objetivos estratégicos, con la estructura y criterios que se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10: Esquema y criterios a considerar en el análisis crítico de los lineamientos estratégicos.

Lineamiento	Actual	Criterios a revisar	Cumplimiento del criterio	Propuesta
Misión		1. A quién va dirigido su producto 2. Qué hace la empresa 3. Cómo lo hace		
Visión		1. Posicionamiento en el mercado 2. Ámbito geográfico 3. Alcance dentro del sector al que pertenece en relación a la diversidad de productos y/o servicios que ofrece		
Objetivos Estratégicos		1. Contener como variable los FCE para que sean estratégicos. 2. Poseer verbo de acción. 3. Permitir ir de la situación actual a la futura deseada.		

Fuente: Elaboración propia.

Luego, se plasma el plan de acción que debería ejecutar la empresa, en función de las condiciones internas y externas actuales, el cual debe contener tres aspectos: Variable estratégica, que son los FCE identificados, en la metodología previa, el objetivo propuesto que involucre esa variable y las acciones, las cuales deben provenir de la Matriz DOFA generada, según la metodología, tal como se ejemplifica en la Tabla 11, aclarando que este debe contener la totalidad de las variables clave identificadas para el negocio de la empresa objeto de estudio.

Tabla 11: Ejemplo con 2 variables de un plan de acción estratégico propuesto.

Variable Estratégica	Objetivo propuesto	Acción
Vínculo estrecho o alianza con proveedores de los insumos clave	Mantener y generar las nuevas alianzas necesarias con proveedores de los insumos clave.	- Ampliar las opciones de proveedores de calidad de los insumos actuales. - Identificar los insumos clave en los productos que se vayan desarrollando y buscar el vínculo con los proveedores de los mismos.
Personal clave con las competencias idóneas por rol y en la cantidad requerida	Lograr que todo el personal clave cuente con las competencias idóneas según su rol.	- Gestionar el clima organizacional de manera efectiva, a través de una medición acorde con profesionales en el área - Diseñar e implantar un sistema de gestión de los recursos humanos por competencias.

Fuente: Elaboración propia.

#### ***Fase 4: Precisión de los elementos y forma de análisis para detectar las implicaciones que el direccionamiento estratégico propuesto para una empresa genera en su diseño organizacional.***

Una vez formulado o sincerado el direccionamiento estratégico, se deben seguir tres pasos, el primero, identificación de las características que deben poseer las dimensiones estructurales de la empresa para dar respuesta al direccionamiento estratégico propuesto o concebido, esto se ejemplifica, para 1 de las 6 dimensiones estructurales, en la Tabla 12, resaltando que debe hacerse para la totalidad de dichas dimensiones.

Tabla 12. Ejemplo de las implicaciones del comportamiento actual de las dimensiones estructurales.

Dimensión estructural	Actual	Análisis	Implicación
Formalización	El nivel de formalización tiende a ser bajo, por la ausencia de documentación sobre la manera cómo funciona la empresa y por prevalecer la comunicación informal sobre la formal.	La documentación en manuales es una condición para lograr la uniformidad en la manera de hacer las cosas, siendo este un requisito para conceptualizar un modelo de negocio y optar por franquiciar el mismo, siendo este uno de los objetivos estratégicos que tiene la gerencia actual. La existencia de mecanismos y normas para que se dé la comunicación formal en una empresa permite disminuir los niveles de informalidad que impiden que una empresa crezca adecuadamente como organización.	Es necesario documentar los procesos que se llevan a cabo en la empresa, estos se pueden segmentar en modulares y de apoyo, para generar una jerarquía y así establecer la prioridad que se le debe dar a cada uno.  Deben establecerse mecanismos de comunicación formal entre el personal operativo y la gerencia de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Como segundo paso, la precisión de las acciones estratégicas planteadas para la empresa que demandan de roles o cargos, así como de procesos nuevos; y, como tercer paso, justificación y características mínimas de los nuevos cargos y procesos para la empresa, ambos pasos se ejemplifican en la Tabla 13.

Tabla 13. Ejemplo de la relación entre acciones estratégicas que demandan nuevos cargos.

Acciones del plan estratégico que la justifican	Posible denominación	Objetivo del cargo	Proceso relacionado
- Estandarizar los procesos clave a través de profesional que se dedique a ellos. - Conceptualizar el modelo de negocio de la empresa para optar a franquiciar la marca. - Aumentar la capacidad de producción para satisfacer la demanda creciente. - Realizar una reingeniería de proceso. - Ampliar las opciones de proveedores de calidad de los insumos actuales. - Identificar los insumos clave en los productos. - Ampliar el alcance del mercado, de local a nacional, a través de franquiciar la marca de la empresa.	Coordinador de métodos y procedimientos	Dirigir la logística del proceso operativo, desde el aprovisionamiento hasta la venta del producto, garantizando la mejora continua de todos los procedimientos, logrando la normalización y estandarización de los mismos.	Directamente: Proceso de producción de los platos de la empresa  Indirectamente: todos los procesos de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

#### IV. CONCLUSIONES

Los manuales, tanto de cargos como de procedimientos, en cualquier organización, son producto del diseño organizacional que debe asumir la empresa, por ende, cualquier propuesta o actualización de los mismos, debe estar sustentada en una revisión y/o sinceración de la estrategia organizacional o de lo que es su direccionamiento estratégico, a partir de la realidad, tanto interna como externa, de la organización.

El nivel de la complejidad de la aplicación del procedimiento de investigación propuesto depende, entre otros, básicamente de: 1) la información real actualizada sobre la situación, tanto interna como externa de la organización; 2) el contar o no con los medios o mecanismos adecuados para los diagnósticos, tanto interno como externo; 3) la estrategia formulada por la empresa: tiempo de formulación, profundidad y detalle de la misma; y, 4) el equipo de personal dedicado a su aplicación. La frecuencia y profundidad de ajuste del diseño organizacional depende de los cambios en las variables estratégicas de las empresas.

Se logró plasmar un procedimiento para enlazar del direccionamiento estratégico, operacionalizado en las acciones y tácticas, con las dimensiones estructurales del diseño organizacional, que sustentan las necesidades o requerimientos de cambios necesarios en la manera de hacer la cosas, traducidas en la estructura organizacional y en los procesos clave de cualquier negocio, por lo tanto, el presente artículo se constituye en un antecedente para estos tipos de estudios.

#### V. REFERENCIAS

- [1] Vargas H., J. Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. Cuadernos de administración/ Universidad del Valle/ N° 35/ enero - junio de 2006. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/262781664>.
- [2] Ferrer, María A. Innovación y diseño organizacional. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 21, núm. 74, pp. 190-192, 2016. Universidad del Zulia, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/290/29046685001/html/>.
- [3] David, F. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Pearson Educación, 2003.
- [4] Daft R. Teoría y Diseño Organizacional. Décima edición. Cengage Learning. México, 2011.
- [5] Hernández, R. Fernández, C.y Baptista. Metodología de la Investigación [Libro en línea]. Editorial McGraw-Hill Interamericana, México, D. F. Cuarta Edición, 2006.
- [6] Supo, José. Seminarios de Investigación. Unidad de estudio, 2010 [Página Web en línea]. Disponible: <http://seminariosdeinvestigacion.com/unidad-de-estudio/>.
- [7] Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland. Administración Estratégica. Teoría y Casos. 18va edición. Mc Graw Hill. México, 2012.
- [8] Hill Charles y Jones Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque integrado para la estrategia. Octava Edición. Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. Colombia, 2009.
- [9] Cardozo N. y Ugueto, M. Guía de diagnóstico para el planteamiento estratégico Parte I: Diagnostico Interno. Material no publicado.
- [10] Cardozo N. y Ugueto, M. . Guía de diagnóstico para el planteamiento estratégico Parte II: Auditoría Externa-Industria. Material no publicado.