

LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
FARMACEUTICA HOMEOPATICA MIAPHARMA S.A.S

DIANA CRISTINA QUINTERO CARDENAS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DIRECTOR:

JUAN CARLOS ROBLES CAMARGO
PHD. ADMINISTRACIÓN

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE INGENIERIAS
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
BOGOTA D.C.
2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. noviembre de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Fernanda Vega de Mendoza

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ingenierías

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Directora de Programa

Dra. Mónica Jineth Serrano

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A toda mi familia, en especial a mis padres Reinaldo Quintero y Nancy Cárdenas por brindarme la oportunidad de realizarme siempre profesionalmente enseñándome a querer ser mejor cada día y acompañándome siempre en los momentos más difíciles y por enseñarme que no hay nada imposible en la vida con su apoyo constante.

AGRADECIMIENTOS

Quiero darle gracias a Dios, por permitirme culminar este trabajo, iluminándome siempre el camino correcto y por haber puesto en mi vida todas aquellas personas que con su compañía han sido el soporte durante este valioso periodo.

A mis padres por motivarme a emprender mi camino hacia la ciencia y a mis hermanos por su confianza y apoyo y quienes con su ejemplo me enseñaron a luchar por lo que se quiere en la vida.

Al Dr. Juan Robles por su tiempo y orientación dada en el desarrollo de este trabajo, por compartir sus conocimientos y enseñarme que es importante la paciencia y la dedicación en todo lo que hacemos.

A la empresa Mia pharma S.A.S., y todos sus colaboradores por la oportunidad brindada y facilitar los medios para la realización de este proyecto.

A todas aquellas personas que de una u otro forma colaboraron en la realización de este trabajo, hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

	pág
1. INTRODUCCIÓN	13
2. OBJETIVOS	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. JUSTIFICACION	16
3.1. Justificación de la Elección del Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de Miapharma S.A.S	16
3.1.1. <i>Impacto directo en el rendimiento organizacional</i>	16
3.1.2. <i>Adaptación a nuevos retos y tecnologías</i>	16
3.1.3. <i>Clima Organizacional y Productividad</i>	17
3.1.4. <i>Desarrollo de una Cultura Organizacional Sostenible</i>	17
4. MARCO TEÓRICO	18
4.1. Herramientas de Análisis Estratégico clásicas del ambiente interno	18
4.1.1. <i>Matriz de Ansoff</i>	18
4.1.2. <i>La Cadena de Valor</i>	21
4.1.3. <i>El Sistema de Valor (SV)</i>	24
4.1.4. <i>El Mapeo del Sistema de Actividades (MSA)</i>	25
4.2. Herramientas de Análisis Estratégico clásicas del ambiente externo	28
4.2.1. <i>Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter</i>	28
4.2.2. <i>Análisis PESTEL</i>	30
4.2.3. <i>Análisis FODA</i>	31
4.3. Reseña histórica de MIA PHARMA S.A.S.	35
4.3.1. <i>Visión</i>	35
4.3.2. <i>Misión</i>	36
4.4. Diagnóstico estratégico de una organización	36
4.5. Desarrollo Organizacional (D.O.)	37
4.6. Principios Corporativos	40
4.7. Direccionamiento Estratégico	43

4.7.1. Importancia de la visión en una organización	44
4.7.2. <i>Misión institucional</i>	46
4.7.3. <i>Objetivos de apuntalamiento de la estrategia</i>	48
4.7.4. <i>Análisis del entorno, una ventaja competitiva</i>	51
4.7.5. <i>Análisis interno</i>	52
4.7.6. <i>Estrategia</i>	53
4.8. Sistema de Variables y Operacionalización	55
4.9. Planeación Estratégica	57
5. DISEÑO METODOLÓGICO	58
5.1. Nivel de la investigación	58
5.2. Diseño de la investigación	59
5.3. Población y Muestra	60
5.4. Técnica e Instrumento	61
5.5. Desarrollo Metodológico	61
5.5.1. <i>Validez</i>	63
5.5.2. <i>Confiability</i>	63
5.6. Procedimientos Metodológicos	64
5.7. Cronograma de trabajo	65
5.8. Viabilidad	66
6. RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSIÓN	68
6.1. Dimensión Principios Corporativos	68
6.2. Dimensión Direccionamiento Estratégico	72
6.3. Dimensión Diagnóstico Organizacional	77
6.3.1. <i>Auditoría Interna (Fortalezas y Debilidades)</i>	78
6.3.2. <i>Auditoría Externa (Oportunidades y Amenazas)</i>	78
6.3.3. <i>Consideración Conjunta</i>	79
6.4. Dimensión Empresarial	87
6.4.1. <i>Desarrollo de Procesos Operativos</i>	88
6.4.2. <i>Innovación y Tecnología</i>	88
6.4.3. <i>Gestión Financiera</i>	88
6.4.4. <i>Relaciones con Clientes y Mercadotecnia</i>	89

6.4.5. Cadena de Suministro y Logística	89
7. PROPUESTA	91
7.1. Exposición de Motivos	91
7.2. Construcción de la Matriz DOFA como Base Metodológica para el Diseño del Instrumento de Encuesta	91
7.2.1. Recolección de Información	92
7.2.2. Identificación de Factores Internos y Externos	92
7.2.3. Priorización y Jerarquización	92
7.2.4. Construcción de la Matriz DOFA	93
7.2.5. Diseño del Instrumento de Encuesta	93
7.2.6. Validación del Instrumento	93
7.2.7. Objetivo Terminal	95
7.2.8. Objetivos Específicos	95
7.3. Líneas Estrategias para Promover Actividades Orientadas al Desarrollo del Capital Humano	95
7.3.1. Desarrollar, Implementar y Administrar un Plan de Comunicación organizacional	95
7.3.2. Valoración de los niveles de competencia y desempeño individual del personal	96
7.3.3. Desarrollo del capital humano	96
7.3.4. Incentivar el mejoramiento del capital humano	96
7.3.5. Cultura Organizacional y Compromiso del Personal	96
7.3.6. Diseñar un programa de Inversión en el desarrollo del capital humano	98
7.3.7. Dar seguimiento a los planes de formación	98
7.3.8. Eficiencia Operativa y Mejora Continua	99
7.3.9. Desarrollo de Liderazgo y Gestión Efectiva	100
8. CONCLUSIONES	103
9. TRABAJO FUTURO	106
REFERENCIAS	108
ANEXOS	112

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Matriz Ansoff	19
Figura 2. Herramientas de análisis de estrategias –Ambiente interno	28
Figura 3. Herramientas de análisis de estrategias –Ambiente externo	32
Figura 4. Características del Desarrollo Organizacional	38
Figura 5. Desarrollo Organizacional crecimiento y aprendizaje	40
Figura 6. Análisis de la Organización	50
Figura 7. Población seleccionada de MIA PHARMA S.A.S. para la investigación	60
Figura 8. Promedio indicador valores	71
Figura 9. Promedio de indicador visión	74
Figura 10. Promedio indicador misión	75
Figura 11. Promedio de indicador objetivos	77
Figura 12. Promedio indicador fortalezas	82
Figura 13. Promedio indicador oportunidades.	84
Figura 14. Promedio indicador debilidades	85
Figura 15. Promedio indicador amenazas.	87

LISTA DE TABLAS

	pág
Tabla 1. Cuadro de Operacionalización de la variable	67
Tabla 2. Distribución porcentual de principios corporativos	69
Tabla 3. Distribución porcentual de las frecuencias correspondientes a los ítems referidos al direccionamiento estratégico	72
Tabla 4. Distribución diagnóstico organizacional	79
Tabla 5. Líneas estrategias para promover actividades orientadas al desarrollo del capital humano	102

RESUMEN

El sector farmacéutico representa un motor muy importante de la economía de un país. Las empresas farmacéuticas para mantenerse competitivas y ser rentables, deben ser capaces de adaptarse a los cambios generados por el mercado globalizado del siglo XXI. El objetivo de esta investigación, es plantear lineamientos gerenciales con la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S., ubicada en la ciudad Bogotá, quien requiere incorporación de herramientas para liderar estos cambios. El nuevo rumbo se plantea apoyándose en el direccionamiento estratégico, con el fin de lograr mejoras en la cultura de la organización. Para ello, se realizará una investigación de tipo proyectiva, con diseño de campo, sobre una muestra poblacional de veinticinco trabajadores conformados por la nómina administrativa y operativa, a fin de realizar diagnóstico de la organización, que permita conocer su estado real. La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos y la confiabilidad se obtuvo a través de la fórmula Alfa de Crombach, arrojando un coeficiente de 0.86, evidenciándose una muy alta confiabilidad. Este estudio, pretende contribuir a la adaptación de otras empresas farmacéuticas con características similares.

Palabras Claves: Valores, Diagnóstico, direccionamiento estratégico y cultura de organizacional

1. INTRODUCCIÓN

La necesidad de desarrollar organizaciones capaces de soportar el proceso de la globalización, enmarcado por un mundo lleno de cambios e incertidumbres, hace que la investigación sobre el tema cobre importancia. En este sentido, las organizaciones requieren establecer procesos de mejoramiento continuo, que les permita mantenerse competitivas e insertarse en este proceso.

De allí la necesidad de generar lineamientos gerenciales para la incorporación de los elementos del desarrollo organizacional en empresas farmacéuticas en Colombia, y específicamente tomando como caso de estudio la empresa MIA PHARMA S.A.S, la cual busca el mejoramiento continuo de sus trabajadores a nivel de conocimientos técnicos y desarrollo humano, todo ello como practica que permita una organización basada en la excelencia protagonista del crecimiento mutuo.

Partiendo de una evaluación producto del diagnóstico endógeno y exógeno de la realidad de la organización, se cuenta con información confiable que permite generar lineamientos gerenciales soportados por su direccionamiento estratégico. El cambio, se plantea sobre la base de principios corporativos como pilares fundamentales; así mismo, se propone orientar a la organización para convertirla en una empresa capaz de adaptarse a los cambios, mediante la efectividad de las acciones y la integridad en la toma de decisiones, y en respuesta a la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias facilitarán la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S.?

Para el levantamiento de la investigación, se contará con la información tomada de fuentes principales que componen la nómina profesional y técnica de la organización MIA PHARMA S.A.S, mediante el uso de cuestionarios conformado por preguntas cerradas.

La importancia de esta investigación radica, en aportar soluciones a una organización que presenta problemas de funcionamiento producto del crecimiento del mercado y de las exigencias del mismo, para lo cual la empresa no cuenta con herramientas que le permitan adaptarse a los cambios.

El trabajo de investigación planteado quedo estructurado en cinco capítulos.

El Capítulo II, constituye, los objetivos de la investigación.

El Capítulo III, presenta el marco teórico, las bases teóricas y el sistema de variables y Operacionalización de la variable de estudio.

Dentro de este mismo marco el Capítulo IV, describe el diseño metodológico utilizada en la investigación el nivel, diseño y la población objeto de estudio, así como la técnica que se implementó para la recolección el procesamiento de los datos.

En el Capítulo V, se analizan los resultados de la aplicación del instrumento generando un sustento para la elaboración de la propuesta, en relación con los objetivos propuestos en la investigación, se presenta la propuesta a través de una exposición de motivos, objetivos y presentación de lineamientos gerenciales y finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Formular lineamientos gerenciales para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional enfocado en el capital humano de la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los elementos de desarrollo organizacional que aplica actualmente en la empresa MIA PHARAMA S.A.S.
- Analizar el direccionamiento estratégico en la declaración de principios organizacionales de la empresa MIA PHARMA S.A.S.
- Diseñar líneas estratégicas para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional enfocados en el capital humano de la empresa MIA PHARMA S.A.S.

3. JUSTIFICACION

3.1. **Justificación de la Elección del Talento Humano en el Desarrollo Organizacional de Miapharma S.A.S**

La elección de centrar los lineamientos gerenciales en el elemento de talento humano dentro del desarrollo organizacional de Miapharma S.A.S se fundamenta en varias razones respaldadas por teorías y enfoques reconocidos en el ámbito de la gestión empresarial.

3.1.1. ***Impacto directo en el rendimiento organizacional***

- a. Teoría: Según diversas corrientes, incluyendo la teoría de recursos humanos de la firma y la teoría de la contingencia, el talento humano es un recurso central que puede tener un impacto directo en el rendimiento y la competitividad de la organización. (Barney, 1991; Fombrun et al., 1984).
- b. Justificación: Al mejorar la gestión y el desarrollo del talento humano, Miapharma S.A.S puede optimizar su rendimiento global y su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno empresarial.

3.1.2. ***Adaptación a nuevos retos y tecnologías***

- a. Teoría: Las teorías modernas de gestión subrayan la importancia de la adaptabilidad y la agilidad organizacional. El talento humano bien desarrollado es crucial para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes. (Bolman & Deal, 2017; Tushman & O'Reilly, 1997).
- b. Justificación: Fortalecer las habilidades y competencias del personal permitirá a Miapharma S.A.S adaptarse con mayor eficacia a cambios tecnológicos y a dinámicas del mercado.

3.1.3. Clima Organizacional y Productividad

- a.** Teoría: Teorías de motivación y liderazgo, como la teoría del liderazgo transformacional y la teoría de la expectativa, sugieren que un clima organizacional positivo y una gestión efectiva del talento contribuyen a niveles más altos de productividad y satisfacción laboral. (Bass & Riggio, 2006; Vroom, 1964).
- b.** Justificación: Mejorar el ambiente de trabajo y la motivación del personal puede tener un impacto directo en la productividad y la retención de talento.

3.1.4. Desarrollo de una Cultura Organizacional Sostenible

- a.** Teoría: Teorías sobre el desarrollo organizacional, como la teoría de cambio planificado, enfatizan la importancia de construir una cultura organizacional sólida y coherente. (Cummings & Worley, 2014).
- b.** Justificación: Fortalecer el talento humano implica influir en la cultura organizacional de Miapharma S.A.S, creando una base sólida para el crecimiento sostenible.

Es por estas razones, la elección del talento humano como foco central se basa en su papel esencial en el rendimiento organizacional, su capacidad para adaptarse a cambios y su influencia en la cultura y productividad de la empresa. Al mejorar la gestión del talento humano, Miapharma S.A.S está mejor posicionada para enfrentar los desafíos actuales y futuros, alineándose con principios clave de desarrollo organizacional.

4. MARCO TEÓRICO

Para dar apoyo y orientación a la investigación, se presentan una serie de teorías con diversos enfoques y maneras de presentar constructos, definiciones y propuestas. Estas teorías brindan al investigador la oportunidad de aclarar y ampliar el pensamiento y el conocimiento, convirtiéndose en un elemento orientador del proceso de la investigación

En este sentido y para poder escoger la mejor herramienta que permita al investigador poder discernir sobre cual se debe utilizar se presentan a continuación un análisis macro de los diferentes postulados para obtener estrategias de acuerdo a su autor.

4.1. Herramientas de Análisis Estratégico clásicas del ambiente interno

4.1.1. *Matriz de Ansoff*

En el área de Marketing, una herramienta muy difundida es la Matriz de Producto-Mercado creada por Igor Ansoff en la década de los cincuenta. La simpleza en su estructura -ya que está conformada por sólo dos filas y columnas- permite según Hoang (2011) evaluar la capacidad de aprovechar oportunidades en el mercado.

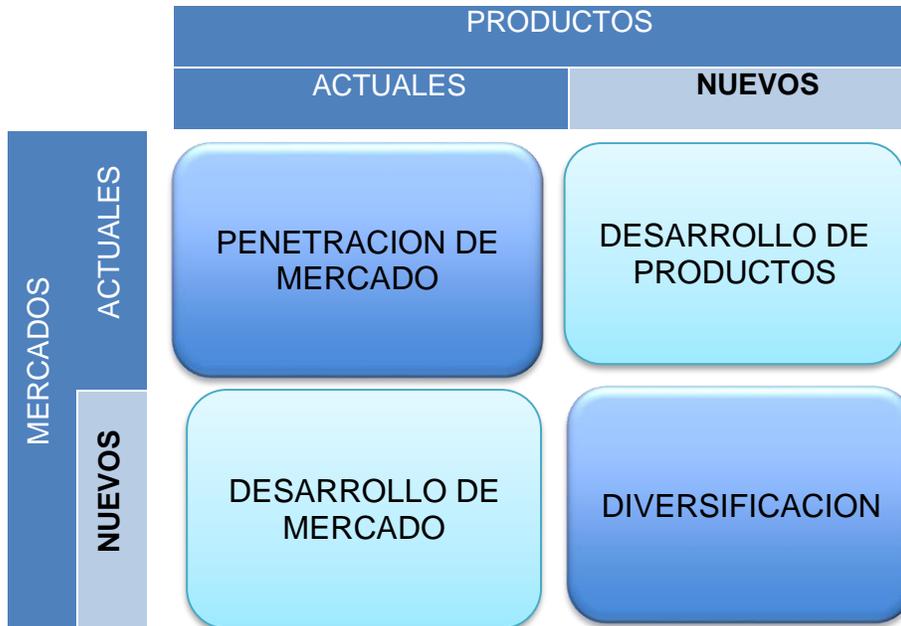
Independientemente de las unidades que se elijan –tales como volúmenes de venta, ventas en unidades monetarias, rentabilidad en términos absolutos, flujos de efectivo generados o descontados a la tasa apropiada- el denominador común de esta matriz está representado por las variables. En las filas se muestran los mercados (existentes y nuevos) y en las columnas los productos (existentes y nuevos).

La literatura existente relativa a la aplicación de esta Matriz coincide en interpretar las estrategias genéricas que se obtienen conforme la ubicación de los productos en uno de sus cuadrantes. Así, por ejemplo, Kotler (2013) y Rueda et al. (2013) coinciden que las vías de crecimiento en volúmenes y participación de mercado se consiguen mediante las opciones que implican ubicar el portafolio de productos en dicha Matriz, tomando las decisiones correspondientes.

Las ubicaciones en los tres primeros cuadrantes implican una estrategia de crecimiento por expansión y el último está relacionado con una estrategia de diversificación, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Figura 1.

Matriz Ansoff



Nota.: La figura representa la matriz con las 4 estrategias genéricas de productos vs mercados actuales y nuevos que identifique la expansión y diversificación.

Estas estrategias genéricas se describen brevemente a continuación

- La estrategia de penetración Según Soltani-Fesaghandis & Pooya, (2018), entre los esfuerzos que comúnmente se presentan están un aumento en la inversión de capital para publicidad, fuerza de ventas, calidad en la atención al cliente, mejora en la comunicación tanto en la empresa como con el cliente, etc., con el fin de alcanzar la opción estratégica planteada.
- Al hablar de desarrollo de nuevos productos se está relacionado con el termino innovación, para el cual Schumpeter (1961), citado por Juliao-Rossi & Schmutzler,

(2016), propone que se asocie con la explotación comercial de nuevos productos o procesos. Por lo tanto, se define a la innovación como el desarrollo de un producto, que tiene un impacto positivo mostrando una conservación, amplificación o apertura de un nuevo mercado para la empresa.

- La estrategia de desarrollo de mercado para Richardson & Dennis, (2016) consiste en persuadir a los que no consumen el producto, haciéndoles olvidar de la existencia de otros productos, lo cual significa generar campañas agresivas de marketing las cuales puedan llegar a persuadir a los no consumidores, en conclusión, desarrollar el mercado con las personas que aún no consumen nuestro producto. El crecimiento del negocio en un nuevo mercado es una opción viable, puesto que un producto que ha sido exitoso en un determinado mercado puede tener buena aceptación en otro. (Richardson & Dennis, 2016)
- La estrategia de diversificación es la menos conservadora de todas. Se trata de actuar en terreno nuevo, lo que implica repensar el modelo de negocios e, inclusive, los procesos mismos debido a que su adopción obliga a redefinir los productos, incorporar cambios tecnológicos o utilizar otros canales de distribución. (Alvarez. 2016)

Algunos autores como McDonald (1991) y Krauss (2009) encuentran a esta herramienta como plenamente aplicable a las empresas, a pesar que se encuentren recientemente establecidas. Coinciden en que permite analizar la estructura del mercado, definir objetivos de Marketing y estratégicos, lo que incide en la asignación de recursos conforme al portafolio de productos.

Además, esta herramienta ha sido utilizada en investigaciones a nivel macro. Es así, que Laszló y Ulbert (2008) la aplicaron a los efectos de evaluar las estrategias utilizadas por las empresas de Hungría, encontrando que aquellas firmas que tenían bajas expectativas de crecimiento aplicaron estrategias de penetración. Concomitantemente, sólo el 3% de las firmas encuestadas se inclinaban por renovar su portafolio de productos.

Al contrario, autores como Gunther (2011) y Hoang (2011) la encuentran inaplicable arguyendo la falta de realismo, y que su probable dificultad está encerrada en ubicar ciertos productos con certeza en determinado cuadrante. Además, señalan que difícilmente su aplicación corregiría el sesgo de aquellos ejecutivos que muestren una profunda aversión al riesgo.

La sencillez y flexibilidad de esta herramienta la hace fácil de aplicar, permitiendo evaluar las alternativas de crecimiento en términos de la definición del portafolio de productos, el que puede ser desagregado en diferentes objetos dentro de un amplio espectro comprendido por grupos, líneas, clientes y unidades de negocios, entre otros.

4.1.2. La Cadena de Valor

Esta herramienta fue introducida por Porter (1985), quien propone desagregar la operación de una empresa en actividades primarias y de apoyo. Las primeras, involucran el movimiento físico de materiales y productos terminados, marketing, ventas y servicios de post-producción. Las segundas, cuentan con la función principal de ser la base no sólo de las primarias, sino de todas las otras actividades. Por ejemplo, destaca que las compras son actividades regulares que tienen implicaciones en todas las actividades restantes.

El autor afirma que resulta necesario descomponerlas ya que pueden existir variaciones conforme a la industria a la que pertenezca la firma y señala algunos aspectos relevantes al definir las clases de actividades:

- Al enfatizar las actividades de Compras como actividades con impacto en toda la firma, considera que la tecnología puede realizar un aporte sobre esta actividad al relacionarse con los procedimientos para administrar y calificar a los proveedores.

En opinión las empresas pueden ganar ventajas competitivas respecto a sus pares con habilidades tales como: a) capacidad para establecer normas e incluir estándares y mejores prácticas en la selección de proveedores, b) monitoreo del cumplimiento de normas de calidad, y c) bases de datos que proporcionen información oportuna y les permita aprovechar su capacidad de negociación.

- La tecnología es la siguiente actividad de soporte apuntada, considerando que abarca actividades simples como lo es documentar el desarrollo de un producto. El autor sugiere que su aplicación relevante se refiere a la capacidad para mejorar un producto o su proceso. Por tanto, la evaluación del impacto de la tecnología debería considerar: a) el potencial de la Empresas para innovar en los procesos, b) la adquisición de la infraestructura física que los lleve a cabo y c) la evaluación de la duración de su sostenibilidad en el tiempo.
- La tercera actividad de soporte mencionada se relaciona con la gerencia de recursos humanos, la que brinda apoyo a toda la cadena de valor. La importancia del talento hace que este aspecto tenga un carácter no menor, exhortando a reconocer los sacrificios que involucra el proceso de reclutamiento. Ejemplifica la actitud de algunas firmas que prefieren la contratación de personal no experimentado para ahorrar costos de nómina. Alerta que la inversión en reclutamiento y entrenamiento -realizada por la firma- se perdería en caso de no tener la habilidad de motivarlos.

A fin de explotar los escasos recursos, característica frecuente de las empresas, tienden a reclutar personal con escasos conocimientos que sin embargo puedan ser multifuncionales, previa su capacitación dentro de la empresa. Esta práctica puede ser aprovechada para adaptar sus funciones en entornos cambiantes y, sobre todo, en aquellas firmas cuya estructura sea menos jerárquica.

Sin embargo, si el staff de recursos humanos no aplica eficientemente las técnicas para evaluar las competencias básicas del aspirante, su capacidad de aprendizaje y predisposición para el aprendizaje continuo, el ahorro inicial de conseguir personal sin experiencia podría reducir la productividad del área o la firma, en general.

- Finalmente, la última actividad de soporte que aborda incluye a la Gerencia General e involucra Planificación, Finanzas, Contabilidad, Legal y Gestión de Calidad.

A fin de evaluar las actividades, recomienda clasificar y ordenarlas conforme al flujo normal del proceso de producción, sugiriendo definir las utilizando aquellas que cumplan los siguientes criterios:

1. Tengan diferente contribución económica.
2. Muestren un efecto en la diferenciación.
3. Sus costos deben ser significativos o mostrar una tendencia de crecimiento.

Porter (1990) señala que una de las principales ventajas de la desagregación de actividades se conecta con facilitar la optimización de las mismas que -en su nivel más elemental- sería alcanzado al coordinarlas eficazmente. Aclara que esto se logra mediante el reconocimiento de aquellas que están vinculadas y pudieran provocar compensaciones, como, por ejemplo, predisponer una mayor inversión en la inspección de insumos, provocando ahorros en los costos del servicio al cliente.

Recomienda utilizar las siguientes relaciones de causa y efecto a los fines de encontrarlos vínculos con mayor facilidad:

1. Diferentes formas en las que una función puede ser ejecutada.
2. El costo de algunas actividades principales puede ser disminuida gracias al mayor esfuerzo realizado en actividades indirectas.
3. Algunas actividades realizadas al interior de la empresa podrían reducir los esfuerzos de demostración del producto.

Asimismo, existen ciertas barreras que impiden lograr estos objetivos en las Empresas, tales como:

- a. La identificación de estas relaciones presupone que se destina cierto presupuesto a la Investigación y Desarrollo (I+D); caso contrario, la creación de diferentes escenarios en los que las funciones o procesos puedan ser ejecutados estaría basada en suposiciones superfluas.

- b. Adaptar su sistema de información a capturar datos relacionados con los costos de las actividades.⁴ La excesiva preocupación que –usualmente- tienen estas empresas por atender regulaciones contables de carácter legal y fiscal provoca que disminuya su esfuerzo en costear sus actividades clave. Si los sistemas de información proveyeran esta información se facilitaría la construcción de métricas destinadas a evaluar el posicionamiento en su sector e identificar oportunidades de mayores eficiencias.
- c. Disponer del talento necesario para el análisis de procesos. De este modo, las empresas deben desarrollar la habilidad de desagregar las actividades y reconocer sus mayores vínculos. El estado de arte ofrece algunas técnicas para su evaluación y muestran entre sus bondades las siguientes características:
- Modelación y su desarrollo.
 - Análisis del modelo del negocio
 - Metodología apropiada
 - Evaluación del desempeño

4.1.3. El Sistema de Valor (SV)

Otro concepto introducido por Porter se relaciona con el SV, que abarca cadenas de valor extendidas como las de proveedores, la firma misma, su cadena de distribución y clientes finales. Cita la práctica japonesa del “Kanban” para reducir tiempos (lead times) y mejorar la frecuencia de entrega de los proveedores a fin de minimizar los costos de transporte y los niveles de inventario.

La adopción de esta herramienta ha sido realizada en muchas firmas que tienen acceso a sistemas desarrollados o a la implementación de Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), cuyo presupuesto incluiría un rubro destinado a gestión de cambio. Sin embargo, su costo representaría una inversión onerosa, relegando -por tanto- su explotación a las pocas empresas que tengan los recursos suficientes.

Kaplinsky (2001) encontró muy aplicable esta herramienta para las empresas y en especial para aquellos emprendimientos que intenten introducir productos en mercados globales.

Atribuyó su importancia a su relación con la competitividad sistémica, la que para ser alcanzada debería enfocarse en la reducción del nivel de inventario como tema prioritario.

Si el manejo de inventario deviniera clave en el desempeño de una empresa, probablemente un aspecto fundamental se relacionaría con la disminución de la producción o su interrupción temporal, si la siguiente etapa en el flujo continuo de procesamiento no demandare una mayor cantidad de material en proceso. Como resultado final y a pesar de sacrificar la variable productividad, el valor del sistema en total se beneficiaría gracias a la mejora en el manejo del inventario.

A fin de asimilar esta filosofía, las jefaturas de área en las empresas deberían estar entrenadas en sus preceptos y las ponderaciones de evaluación -para estos casos- deberían ser reevaluadas. De esta manera, no se crearían conflictos en aquellas áreas que pudieran verse perjudicadas al mostrar caídas en sus índices de productividad.

Senge (2000) se encuentra completamente en desacuerdo con la aplicación de esta filosofía. Considera que la ventaja de crear valor explotando las condiciones del mercado destruiría la libre competencia y esto se vería reflejado en un mayor poder de negociación o creación de barreras de entrada, trayendo -como consecuencia- una obstrucción a la capacidad de innovación de nuevos emprendimientos.

4.1.4. *El Mapeo del Sistema de Actividades (MSA)*

Sugerido por Porter (2011), el MSA propone un abordaje integrador, cuyo objetivo central se relaciona con evaluar la existencia de la congruencia interna entre las actividades de la firma. Si la hubiera, las actividades estarían configuradas de forma tal que se muestren consistentes entre sí para que -en conjunto- fortalezcan todo el sistema.

En su propuesta, se reconoce -básicamente- la existencia de tres clases de elementos: a) competencias básicas, b) actividades principales y c) opciones estratégicas, los que pueden ser identificados y conectados mediante su diagramación, utilizando líneas principales y secundarias. A medida que el negocio evoluciona, la dirección puede inclinarse por diferentes opciones estratégicas, aunque en el diagrama se incluirán aquellas que sean relevantes y se mantengan vigentes hasta el tiempo presente.

Señala que esta herramienta tiene la virtud de evaluar todo el sistema, al incluir estas variables de relevancia y sus conexiones vigentes. De esta manera, se corregiría la aplicación de modelos clásicos donde se evalúa aisladamente las competencias básicas, recursos fundamentales y los factores críticos de éxito. Proporciona un ejemplo de una línea de producción en la que afirma que se crearía mayor valor si su sistema de inventarios minimizara el desabastecimiento de materia prima.

De este modo y en función a su complejidad, reconoce que existen tres tipos de congruencia:

1. Congruencia simple entre cada actividad y la estrategia general, permitiendo que las ventajas competitivas sean agregadas y no se eliminen unas con otras.
2. Congruencia por reforzamiento de actividades. En este sentido brinda el ejemplo de la Corporación BIC, la que utilizaba una estrategia de bajo costo y un marketing de largo alcance. La congruencia de actividades -como diseño del producto, configuración de la planta a bajo costo y actividades de compras a gran escala- permitían alcanzar ventajas competitivas únicas.
3. Congruencia de optimización del esfuerzo. En su nivel más básico, dicha optimización se alcanzaría cuando una adecuada coordinación e intercambio de información entre las actividades permiten eliminar la duplicación de trabajos. Niveles más avanzados de coordinación pueden lograrse cuando -por ejemplo- se mejore el diseño del producto y disminuya o elimine los servicios de post-venta.

La aplicación de esta herramienta en fases tempranas del desarrollo de una empresa podría ser difícilmente alcanzable. Así, Morris *et al.* (2003) afirman que las empresas en su fase temprana pueden adoptar reglas al azar y desviar sus modelos iniciales introduciendo elementos inconsistentes con los originalmente establecidos. Debido a la relativa poca experiencia en el mercado que puedan tener, provocaría según el autor que el único recurso con que contasen estas firmas sea la visión del propietario.

Sin embargo, cuando las empresas alcanzasen la madurez, las firmas podrían ajustar su sistema de actividades conforme a los caminos sugeridos por Siggelkow (2002) como incremento, refuerzo, parcheo o eliminación de actividades, quien agrega que en ambientes cuya dinámica es radical no bastaría con una re-calibración del sistema, sino más bien se daría paso a su reconfiguración total.

En nuestra opinión, las empresas podrían configurar en una fase temprana su propio sistema de actividades definiendo sus objetos e interpretando la probable congruencia o falta de ella. Este ejercicio se vería aún mejor formulado si la firma evaluara el sistema de actividades de algunos de los agentes en el mercado pertenecientes a su sector. Una vez que la firma se afiance en el mercado, cualquier adaptación o camino a ser seguido conforme fuera apuntado precedentemente puede ser incluido en el análisis bajo la modalidad de escenarios.

La calificación del grado de congruencia o refuerzo entre actividades puede ser medido aplicando diferentes tipos de métricas desde aquellas muy sencillas, empíricas o arbitrarias como ponderaciones o ratios hasta otras muy sofisticadas, como la modelación matemática propuesta por Schnedler (2005). El autor propone que la medida de congruencia con los objetivos es relevante en la asignación de actividades y tareas, y a los fines de introducir su modelo de optimización plantea una ecuación de beneficios cuasi-convexa y una función cuasi-cóncava para los costos, ambas diferenciables, con lo cual -en estricto sentido- se proveería una solución única.

En este título, se han planteado herramientas de análisis de estrategias que pueden ayudar a las empresas en la revisión de su situación interna, permitiendo:

- Evaluar la capacidad para aprovechar oportunidades, proponiendo estrategias de crecimiento o diversificación.
- Proponer la desagregación de actividades de la empresa a los fines de detectar compensaciones y coordinaciones entre ellas.
- Entender y operar cadenas de valor más extendidas al trabajar en mercados globales.
- Integrar y hacer congruentes las distintas actividades de la firma.
- Un resumen de las herramientas expuestas, se muestra en el siguiente cuadro:

Figura 2.

Herramientas de análisis de estrategias –Ambiente interno

HAE	CONCEPTO	POSITIVO	NEGATIVO
MATRIZ ANSOFF	Evalúa capacidad para aprovechar oportunidades de mercado según el portafolio de productos. Estrategias de crecimiento y diversificación.	Analiza la estructura interna del mercado, definiendo objetivos estratégicos y de marketing. Fácil de usar e incide en la asignación de recursos.	Sesgo ante el riesgo e imposibilidad de ubicar en los cuadrantes a ciertos productos.
CADENA DE VALOR (CV)	Desagrega las actividades de una empresa en primarias y de apoyo (compras, Tecnología y gerencia general).	Coordinación entre las actividades y detección de compensaciones.	Necesidad de presupuesto para I+D, necesario un sistema de información.
SISTEMA DE VALOR (SV)	Abarca las cadenas de valor de forma extendida.	Se adopta por empresas con ERP y cuando se opera en mercados globales.	Es costosa (Poco aplicable a pymes). Puede destruir la libre competencia y emprendimiento.
MAPA DEL SISTEMA DE ACTIVIDADES (MSA)	Aborda integrando actores y responsabilidades evaluando la congruencia interna de las actividades.	Distingue: Competencias básicas, actividades principales y opciones estratégicas, evaluando todo el sistema. Es aplicable en estadios más maduros de pymes.	Difícil de aplicar en estadios tempranos, existiendo riesgo de incorporar solo visión de gerencia.

Nota: Matriz resumen de herramientas que se pueden utilizar en el análisis de ambientes internos

4.2. Herramientas de Análisis Estratégico clásicas del ambiente externo

4.2.1. Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter

La creación de ventajas competitivas y la rentabilidad de los sectores industriales son temas que han provocado el estudio de muchos académicos y especialistas. De allí, que Porter (1985) revele que -uno de los factores preponderantes a los fines de determinar la rentabilidad de un sector industrial- está conectado con la intensidad de la rivalidad competitiva y con la capacidad para alcanzar ventajas competitivas que diferencien a las empresas de sus pares.

De este modo, plantea que existen cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad y la contextura competitiva de un sector industrial, mencionando lo fundamental que deviene la habilidad necesaria para reaccionar e influir en estas cinco variables o fuerzas.

De esta manera, Porter (2011) indica que las opciones estratégicas que podrían ser explotadas –incluyendo la construcción de barreras de entrada y la reconfiguración de la industria- estarían restringidas para muchas empresas, excepto que su poder de influencia en el mercado sea mayor gracias a acciones tales como alianzas estratégicas con multinacionales líderes. En realidad, estas opciones estratégicas podrían ser consideradas por solamente un estrato de empresas que lleguen a proponer modelos de negocios o productos muy innovadores cuya ventaja competitiva se base en el lanzamiento de *break throughs* o en su habilidad para mejorar, mantener, administrar y crear conocimiento en modo constante y persistente.

En este sentido, Yilmaz (2009) afirma que en Turquía las empresas del sector turístico obvian las estrategias que tengan relación con configurar la industria debido a que entienden que cuentan con baja probabilidad de poder ejercer alguna influencia en tal variable por lo que prefieren adaptarse al entorno.

Sin embargo, una opción estratégica a la que la mayoría de empresas tiene acceso es la de reconocer en su sector aquellos factores que afecten considerablemente su rentabilidad, potenciándolos a su favor en base a la congruencia que exista con los recursos disponibles.

Boian (2007) señala que entre las fuerzas que típicamente afectan negativamente a las empresas está su bajo poder de negociación con los proveedores. Por lo tanto, algunas optarían por reconocer los vínculos con los grandes proveedores para ejecutar acciones conjuntas que les permitan capturar una mayor participación de mercado.

A fin de aplicar esta herramienta, propone un abordaje aritmético, por medio del cual pondera tanto las fuerzas como sus sub-factores a los fines de evaluar el efecto de la capacidad de la firma para obtener rentabilidad.

Si bien resulta necesario reconocer que estos factores pueden modificarse a través del tiempo, Grant (1997) propone su revisión periódica y calificación, lo que permitiría reconocer y definir nuevas tendencias conforme los cambios que vayan dándose en la configuración de la industria.

Otra limitación sugerida por el autor concierne a la falta de análisis dinámico dado por la interacción y/o reacción de los competidores, lo que obliga a las empresas a evaluar el resultado de diferentes escenarios, incluyendo el efecto de probables

represalias. Así, el conocimiento y el monitoreo de la competencia lo que incluye capacidades, posibilidades y filosofía ayuda en la preparación de escenarios probabilísticos. A este punto, es dable aclarar que en los escenarios actuales la inteligencia competitiva entendida como el reconocimiento de las variables clave, su interrelación e interpretación cobra una relevancia fundamental, aunque las Empresas, por lo general, no dispongan de los recursos necesarios para efectuar este tipo de análisis.

Una de las capacidades estratégicas que puede alcanzar una empresa según destaca Yilmaz (2009) es la eficiencia y velocidad en el proceso de decisiones y por tanto, se hace imprescindible adquirir este tipo de habilidades y hacerlas sostenibles en el tiempo.

A modo de conclusión, en la actualidad, la preparación de escenarios ya no debe pertenecer en forma exclusiva al reino de las grandes corporaciones. Las empresas también necesitan de esta valiosa herramienta a los fines de influir positivamente en su desempeño y en la optimización de su gestión.

4.2.2. Análisis PESTEL

Valorado por distintos autores, este análisis plantea describir el ambiente externo de las organizaciones por sus factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos ecológicos y legales.

Ward (2005) destaca -por ejemplo- que puede revelar restricciones sobre probables acciones a ejecutar, que facilita el descubrimiento de nuevos mercados o nichos y que además analiza los aspectos tecnológicos que permiten la mejora de procesos internos a lo largo de toda la cadena de valor. Otros autores como Dess (2011) y Lawrence (2012), señalan que algunas empresas son más vulnerables a cambios en variables económicas, por lo que una suba de tasas de interés podría afectar por ejemplo al sector inmobiliario.

A su vez, el análisis de variables socio-demográficas permite satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores conforme oscilen las tendencias de las variables respectivas. Así, por ejemplo, el estilo conservador o vanguardista hacia el cual se incline un grupo específico de clientes en una cadena de retail puede ser

monitoreado por varias vías. Si éstos son de carácter estacionario, la aplicación de encuestas en locales comerciales facilita la captura y el procesamiento de información. Por otro lado, si una Empresas de retail actualiza en línea sus ventas en locales, el análisis de rotación en tiempo real puede permitir exhibir los productos de tendencia o reorganizar sus existencias en el local.

Del análisis de diversas fuentes informativas, se observa que este análisis puede ser muy librado a cada grupo ejecutivo, tanto en profundidad como en contenido.

4.2.3. Análisis FODA

Otra de las herramientas más populares por su aparente facilidad de aplicación es el análisis FODA (por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Helms (2010) defiende su utilización argumentando que puede capturar plenamente el esfuerzo del equipo a partir de la lluvia de ideas. Sin embargo, a fin de evitar el sesgo que pudiera derivar la utilización aislada de una sola herramienta, Ormanidhi (2008) recomienda utilizar la información provista por las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL a efectos de complementar este estudio.

Thomson (2008) encuentra que esta herramienta resulta ideal para establecer *benchmarks* de posición competitiva. Propone un abordaje sencillo, sugiriendo listar las fortalezas en términos de factores críticos de éxito y calificarlas en una escala de uno a diez. Si se realiza un análisis con los competidores clave, se puede obtener una base para identificar aquellos en el grupo que son más competitivos. Al parecer este enfoque es simple y adaptable a una Empresas comparado con algunos ejercicios complejos de optimización matemática que utilizan programación lineal o matemática que fueran ensayados con relativo éxito por Houben (1999) y Zavadskas (2011).

Entre las limitaciones de esta herramienta, Helms (2010) menciona que la jerarquización de elementos deviene en una tarea que requiere buen juicio y agrega que característicamente se limita al análisis situacional y no dinámico. Esta última limitación se superaría si una Empresas ejecutara –periódicamente- el ejercicio de *benchmarking* con sus competidores y evaluara el comportamiento en la serie de tiempo correspondiente.

En este título, se han planteado herramientas de análisis de estrategias que pueden ser de suma utilidad para ayudar a las empresas a revisar la situación externa, lográndose:

- Comprender de dónde proviene la rentabilidad del sector industrial en que se compite y definir la ventaja competitiva pretendida.
- Analizar factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que rodean a la organización y sus mercados.
- Entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que el equipo directivo deberá enfrentar y establecer *benchmarks* competitivos.

Se muestra en el siguiente cuadro un resumen de las herramientas expuestas:

Figura 3.

Herramientas de análisis de estrategias –Ambiente externo

HAE	CONCEPTO	POSITIVO	NEGATIVO
LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	Análisis de rentabilidad de un sector y en la definición de la ventaja competitiva. Tiene el objetivo de generar barrera de entrada y reconfigurar la industria.	Potencia factores que afectan rentabilidad, brinda conocimiento de la competencia analizando la tendencia futura del mercado.	Difícil de aplicar en pymes generando bajo poder de negociación con proveedores. Requiere asignación de muchos recursos.
ANALISIS PESTEL	Analiza factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.	Descubrir nuevos mercados y aspectos fundamentales. Analiza variables sociodemográficas determinando la vulnerabilidad de los negocios.	Depende de cada grupo de análisis en cuanto a contenido y profundidad.
ANALISIS FODA	Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Ideal para establecer benchmarks competitivos	Dificultad en la jerarquización de elementos.

Nota: Matriz resumen de herramientas que se pueden utilizar en el análisis de ambientes externos

En este estudio se han repasado algunas de las principales y elementales herramientas de análisis de estrategias, aplicables a las empresas.

Se puntualiza que las orientadas al análisis interno brindan más oportunidades para la mejora de la posición competitiva ya que:

- Ofrecen alternativas para el aprovechamiento de oportunidades.
- Al respecto de las actividades, plantean su mejor comprensión, su adecuada congruencia, integración y coordinación, y-finalmente- las compensaciones cruzadas necesarias.
- Sugieren un mejor modo de operar en mercados globales a partir de cadenas de valor más extendidas.

Asimismo, y dentro de este tipo de análisis, se ha observado por ejemplo que la Cadena de Valor está sustentada por preceptos filosóficos fundamentados en la excelencia, los que podrían ayudar a las Empresas a competir -de otro modo- en sus mercados.

Algunas limitaciones a estas herramientas se relacionan con su falta de realismo, una necesidad presupuestaria que muchas Empresas no disponen o la imposibilidad de aplicarlas a determinadas situaciones puntuales. Por tal motivo, resulta necesario entender sus fundamentos y aplicabilidades a efectos de provocar los impactos buscados.

Por otro lado, las orientadas al análisis externo permiten definir ventajas competitivas a partir de comprender el origen de la rentabilidad del sector industrial, analizar factores FODA. De esta manera, se vuelve imprescindible que los sistemas de información capten la información relevante a los fines de procesarla y se cuente con el talento apropiado para su manejo e interpretación.

En este sentido la herramienta que mejor se adapta a la propuesta en estudio es el análisis FODA, que permitirá obtener una visión más ajustada de MIA PHARMA S.A.S. con una visión gerencial que requiere la empresa para poder elaborar los lineamientos organizacionales que la misma requiere.

Algunos de los elementos positivos detectados se refieren al potenciamiento que ejercen sobre la rentabilidad empresarial y el descubrimiento de nuevos mercados, la congruencia que proponen con los recursos disponibles, el establecimiento de benchmarks competitivos y el análisis de tendencias futuras.

Como inconvenientes a considerar, es destacar que algunas de estas herramientas requieren que las Empresas cuenten con una cierta influencia en sus mercados y puedan enfrentar negociaciones más balanceadas con proveedores, ser muy dependientes de la habilidad y el talento directivo y también no utilizarlas en modo aislado, sino complementadas con otras herramientas de análisis de estrategias.

A su vez, se ha puntualizado que las Empresas enfrentan diversas barreras -entre ellas, culturales y tecnológicas- que les impiden su progreso. Las primeras, pueden variar dependiendo de la zona geográfica en que estén ubicadas las operaciones y, las segundas, es posible superarlas mediante la aplicación de metodologías y conocimientos tecnológicos complementarios.

Se han discutido algunos aspectos concernientes a las distintas herramientas presentadas a fin de ayudar a validar y concatenar los esfuerzos estratégicos destinados a priorizar objetivos, definir opciones y liderar decisiones en las principales áreas y actividades de las organizaciones.

Como resultado del análisis realizado, se plantea que el objetivo propuesto ha sido verificado. A modo de resumen, se han planteado diversas herramientas de análisis de estrategias que pueden ser aplicables a MIA PHARMA S.A.S. Probablemente, las mismas no se encuentran más ampliamente difundidas por inhabilidad de los académicos y especialistas, aunque además por una cierta imposibilidad en superar los inconvenientes que ellas mismas plantean dentro de las empresas. Como se ha expuesto, toda herramienta cuenta con beneficios e imposibilidades, no existiendo caminos únicos y seguros.

En cierto modo, la vida de las organizaciones depende de un sinnúmero de factores que imponen nuevos enfoques y procederes que deberán ser considerados en forma muy especial- con el fin de lograr los nuevos saltos cualitativos que el contexto impone.

Las empresas son muy importantes dentro del contexto económico y laboral de los países y regiones del mundo, por lo que de nada servirá seguir anclados a fundamentos pasados, sin incorporar herramientas que puedan ayudarlas a prolongar su longevidad.

4.3. Reseña histórica de MIA PHARMA S.A.S.

En el año 2005 se crea MIA PHARMA S.A.S. En el año 2021, la Junta Directiva y el personal crean el documento de identidad de la cultura de la organización, donde se plasman los fundamentos de su filosofía, los principios y la razón de ser con el fin de que sirva de marco de referencia en el comportamiento y lineamientos de la empresa.

Declaración de creencias de MIA PHARMA S.A.S.:

- Igualdad: Equidad y acceso a las mismas oportunidades.
- Lealtad: Es el compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos.
- Respeto: Comprender los puntos de vista y situaciones particulares de cada persona, tratándola con dignidad.
- Responsabilidad: Asumir el cumplimiento de las actividades de manera eficaz y eficiente.
- Integridad: Nuestro trabajo lo realizamos de manera recta, honesta y honrada.
- Compromiso: Contribuir a la mejora de la calidad de vida de nuestros trabajadores, clientes y de la comunidad.
- Servicio: La satisfacción de nuestros clientes y la superación de sus expectativas con productos de calidad.
- Excelencia: Buscamos ser reconocido por la calidad superior de nuestro servicio

4.3.1. Visión

Queremos ser la empresa de suministro de medicamentos homeopáticos de referencia a nivel nacional, respetuosa del ser humano y del ambiente, que aporte

satisfacción y felicidad mediante desarrollos asistenciales y habitacionales de excelencia.

4.3.2. Misión

En MIA PHARMA S.A.S. conformamos un equipo de profesionales talentosos fundamentados en principios éticos corporativos, dedicados a la distribución de medicamentos y equipos médicos, integrales y de calidad, destacándonos en ambientes hospitalarios; comprometidos en dignificar al ser humano y su entorno, superar las expectativas de nuestros clientes y propiciar el crecimiento de trabajadores, proveedores y accionistas.

4.4. Diagnóstico estratégico de una organización

En tiempos de cambio e incertidumbres, las organizaciones incorporan cada vez más elementos de la administración y la gerencia moderna, donde el proceso incluye la planificación, la organización, la dirección y el control, a fin de lograr el cumplimiento de las metas, teniendo la flexibilidad de cambiar y adaptarse cuando las circunstancias lo exijan. Para ello, las empresas monitorean y examinan la realidad basada en análisis del entorno interno y externo, permitiendo orientar sus estrategias de manera defensiva, ofensiva, de supervivencia o de reorientación.

Según Méndez (2009), “el diagnóstico de la organización es una condición esencial para alcanzar el éxito en una organización, en él se percibe y evalúa a la organización como un sistema total, o a cualquiera de sus componentes en particular” (p. 34), bajo los aspectos de planeación, aprendizaje, control, estructura, dirección de personas, entre otros. Este análisis debe realizarse siguiendo parámetros objetivos y sus resultados podrán arrojar resultados funcionales y misionales.

Para Garzón (2005, el diagnóstico representa uno de los tres elementos básicos en los programas de desarrollo organizacional. “Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura del sistema y otros objetos de interés” (p. 103). Para el autor debe estar diseñado

de forma tal que permita vigilar los acontecimientos, a fin de evitar sorpresas y contribuyendo al mejoramiento en el funcionamiento de la organización y en el desarrollo de estrategias.

Para Carrillo (2005), este análisis se basa en “la identificación de las fortalezas/debilidades (análisis interno) y en las amenazas /oportunidades (análisis externos), recibe el nombre de DAFO”. (p. 82). La autora plantea que se debe tener claro que las descomposiciones de los dos enfoques están estrechamente vinculadas, ya que el análisis interno por sí solo no tiene sentido al menos que se vincule con los competidores y el entorno. Los resultados de este tipo de análisis orientan las estrategias que la empresa puede seguir para dar cumplimiento a los objetivos.

4.5. Desarrollo Organizacional (D.O.)

En 1962 surge el desarrollo organizacional como un movimiento que busca aplicar las ciencias del comportamiento al servicio de la administración, a fin de propiciar el desarrollo y crecimiento de las potencialidades en las organizaciones de forma sistémica. Este movimiento nace de la teoría del comportamiento y Leland Bradford, coordinador del T-Group Theory and Laboratory Methods es considerado como su precursor. Berckard el principal impulsador del DO lo define como “Un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad”, (p.10).

El conocimiento como todos los campos de la ciencia están en continua evolución, de aquí que el Desarrollo Organizacional (DO) no ajeno a esta tendencia, ha introducido visiones distintas y cambios sustanciales al concepto original que han fortalecido los aspectos que hicieron de este concepto una novedad para la administración de las organizaciones.

De aquí la importancia de la evolución del concepto que comprende la claridad de los procesos que están involucrados y el espíritu que implica esta disciplina de la gerencia y que la encamina al futuro. French y Bell (1996) describen y definen al DO, de la siguiente manera:

Es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización – con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación – acción. (p. 13).
 figura 4.

Figura 4.

Características del Desarrollo Organizacional



Nota. Adaptado de Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización (p. 13), French y Bell (1996) Edit. Prentice – Hall.

El desarrollo organizacional implica modificaciones de la estructura y principalmente la cultura organizacional. De allí que se hace fundamental contar con el apoyo de alta gerencia para su implementación. Para los autores de este movimiento la manera viable de lograr que una empresa sobreviva, se desarrolle, revitalice o renové pasa por el cambio de cultura de las personas que viven y trabajan en la organización.

El psicólogo industrial Bucker (1972), citado por De Faria conceptualiza el Desarrollo Organizacional como “un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura

de una organización que pasa de un estado que evita examinar los procesos sociales” (p.30), (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación) a uno que lo institucionaliza y legitima. De la misma forma, la organización pasa de un estado donde se resiste a innovar a otro que “promueve la adaptación a los cambios necesarios día a día”.

Para Chiavenato (2000) los enfoques planteados por este movimiento buscan solucionar de inmediato problemas específicos y emprender soluciones más complejas que conduzcan a la organización a la excelencia, mejorando su desempeño y satisfaciendo a las personas que la conforman, basando su énfasis en la cultura organizacional y un cambio planeado.

Para De Faria (2004), el Desarrollo Organizacional “es un proceso de cambios planteados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados” (p.30), y lo considera como un proceso basado en el uso sistémico, integrado y flexible, de las ciencias humanas, sociales y administrativas.

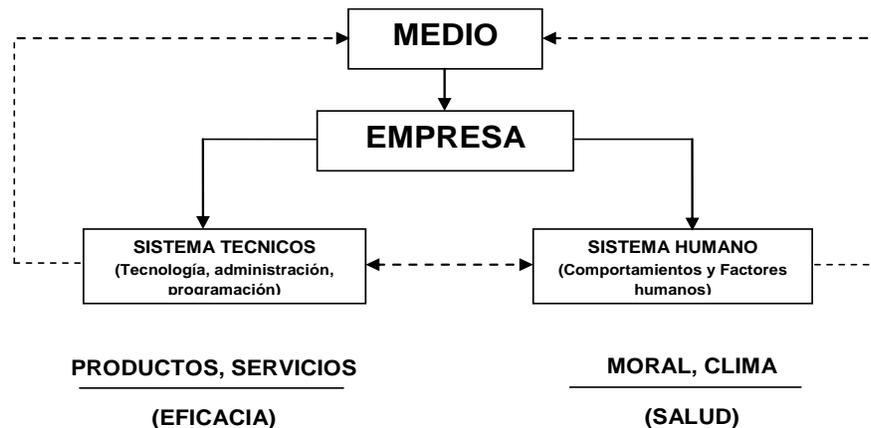
Para el autor, las principales novedades son: “Atención al enfoque adecuado de comportamiento, considerando que los aspectos humanos o psico-sociales siempre afectan”, “ La utilización sistémica de agentes de cambio” e “Integración de tres tipos de prácticas” (las tecnológicas, con el fin de mejorar los procesos tecnológicos en la organización; las administrativas donde se propone la mejora de los procesos básicos como planear, administrar, dirigir, informar, coordinar y controlar; y las prácticas del comportamiento buscan el perfeccionamiento de procesos psico-sociales y de factores que afectan el funcionamiento y las relaciones de los individuos y de los grupos dentro de un sistema o subsistema organizacional) (págs. 39-40), recomienda para la realización del proceso la intervención de consultores externos y/o interno le den seguimiento.

Igualmente, el autor expone como otros de los aportes del DO, “la creación de nuevos métodos e instrumentos propios” que unidos a los existentes en la organización desarrollen una nueva tecnología del D.O; “el uso de la metodología de Laboratorio” que, mediante la vivencia directa y la búsqueda de soluciones, permite la retroalimentación constante y la mejora continua. Como otro de los aportes menciona “la caracterización

de una nueva filosofía de administración pues se busca conseguir eficacia y salud en los sistemas abiertos a nivel técnico-económico, administrativo, de comportamiento y del medio exterior”.

Figura 5.

Desarrollo Organizacional crecimiento y aprendizaje



Nota. Adaptado de Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral (p. 30), De Faria M (2004) Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

Este proceso puede enfocarse de manera compleja basado en un diagnóstico de la situación, la recolección de datos, la retroalimentación de los datos y confrontación, la planeación de acción y solución a los problemas, desarrollo de equipos, desarrollo intergrupar y la evaluación y seguimiento; o de manera sencilla recolectando datos, diagnosticando la organización y procediendo a la acción de intervención.

4.6. Principios Corporativos

En relación a los principios corporativos de una organización Amaya (2009), expone que son un “...conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización y que deber ser compartidos por todos. Por lo tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.” (p.17). Igualmente explica la importancia que tienen como soporte de la misión y la visión dejando claro que no son parte de las mismas; los valores definen el marco de referencia sobre el cual se regirá el direccionamiento estratégico, de allí la importancia de que sean claros, precisos y conocidos por todos los miembros de la organización.

En este orden de ideas Serna (2003), señala que existen unos valores y principios

que rigen la sociedad y al individuo, a nivel político, técnico, social, religioso y económico; y expone que de igual forma existen esos valores en la práctica empresarial y son la parte medular del sistema de creencias y cultura de la organización. Estos principios establecidos son conocidos como el soporte de los principios corporativos.

Los valores ayudan a actuar en estado de conciencia frente a las situaciones ordinarias que se presentan en la sociedad, donde se espera de las empresas un comportamiento soportado en la conducta moral. De aquí que los valores contienen un elemento de juicio, pues incorpora las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable. Su jerarquía se establece de acuerdo a la importancia relativa que se le asigna a nivel de contenido e intensidad.

Ahora bien, por esta razón los valores fundamentales de una organización, son el producto de un trabajo entre el equipo directivo y los trabajadores y en ellos se refleja la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización y su compromiso. No es cuestión de que sean buenos o malos son simplemente los valores que la rigen, lo que los convierte en la filosofía empresarial que permitirá alcanzar los objetivos.

Serna (ob. cit.), plantea que, para lograr la efectividad de los valores y creencias como cultura de la organización, se requiere un liderazgo efectivo que contagie a la gente e influya en los hábitos de comportamiento, pensamiento, procedimiento, tecnología que emplea y políticas. De esta manera la cultura pasa de ser una declaración escrita a operar efectivamente como guía de la organización. Igualmente expone que deben ser los apropiados para la organización, y su líder empresarial debe transmitirlos como el actuar corporativo, donde “los valores son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos.” Expresa que los valores deben ser operativos y efectivos y donde el éxito para implementar una estrategia depende de ellos.

Por otra parte, Stoner (1996) sostiene que la cultura es “la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencia compartidos por los miembros de la organización.” (p.425), expone que por ser fundamentos humanos son una mezcla compleja de conducta que ayudan a resolver problemas complejos.

Las organizaciones regidas por los principios morales que inspiran la conducta

ética definen sus valores donde los accionistas y/o fundadores cumplen un rol importante, pues de manera participativa exponen sus principios fundamentales, que en unión a los demás miembros constituye la norma de vida de la empresa y la diferencia de otras organizaciones.

En este sentido Robbins (2004) expone como cultura organizacional a “una cultura dominante que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización”. (p. 526). Además, explica que la cultura da una amplia visión de la personalidad distintiva, y permite una interpretación uniforme del comportamiento apropiado o inapropiado de sus miembros, y el cual que debe tener relación con ella por ser producto de los valores aceptados por todos.

De acuerdo a lo planteado por los autores, los valores constituyen el primer paso para lograr la excelencia en una organización y permitir el establecimiento de una planificación soportada en ellos. Para ello existen diversos mecanismos que permiten establecer los valores personales de cada integrante de forma clara y comprensiva, valores organizacionales como aspiración de la organización que implica una determinación de la filosofía de operación y funcionamiento, pues ello permite identificar el mercado y el contexto social en el cual se realizara el trabajo.

Según Etkin (2007), los valores de la organización compartidos con los valores del capital social, donde la manera de promover la cooperación, en beneficio de un desarrollo de normas basadas con una visión humanista, con valores éticos y principios de responsabilidad mutua, sean la nueva manera de conducción de las organizaciones. Para el autor... “los valores compartidos (no impuestos) es siempre deseables en los procesos decisorios, en las comunicaciones y en las distintas configuraciones o estructuras que una organización puede adoptar. “, (p. 27), lo importante es conocer por qué se aplican estos valores y a quienes benefician, en definitiva; eso garantizara la conectividad entre capital social y la organización.

Por esta razón, para el autor como las organizaciones son estructuras humanas deben estar fundamentadas sobre los principios de colaboración y solidaridad, de respecto a los valores éticos y el ejercicio de la responsabilidad social de la organización interactuando con el medio ambiente como filosofía justa y de equidad que debe prevalecer, donde los comportamientos basados en ella contribuyan a mejorar el

ambiente y a la reflexión permanente con el fin de lograr el crecimiento mutuo.

Podría afirmarse entonces que, la importancia de los principios corporativos constituye el enfoque primordial bajo el cual se rige la organización. Donde deben coexistir los fundamentos de la empresa y de sus trabajadores; a fin de lograr el beneficio mutuo y continuo que repercutirá en la mejora de la calidad de vida. Las empresas como organismos vivos forman parte de un todo mayor (sociedad), su comportamiento debe ser coherente y consistente; de allí la importancia de la declaración de valores como guía para las decisiones, dilemas y actuaciones del quehacer diarios.

Ahora bien, para efecto de esta investigación se contempla dentro de la dimensión de valores, analizar valores humanos como la solidaridad, trabajo en equipo, cooperación, la responsabilidad y como valores instrumentales la innovación, creatividad, la lealtad, compromiso y eficiencia, a fin reflejar la identificación del personal con los mismos y su presencia dentro de la organización.

4.7. Direccionamiento Estratégico

El término estrategia está asociado con los conceptos como “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”. A nivel organizacional la estrategia reviste gran importancia, pues ella representa la posibilidad de actuar con base en el conocimiento y el entendimiento de la realidad; esto como producto de la evaluación objetiva de la organización, que permite identificar esos elementos claves para producir direccionamientos estratégicos que permitan satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas.

Toda organización para crecer, generar ganancias y mantenerse en el mercado debe tener claro para donde se dirige, el proceso que integra todas las actividades es conocido como direccionamiento estratégico. Bajo esta posición se considera como una disciplina que incorpora diversas tácticas fundamentadas en la realidad y en el análisis de circunstancias presentes y previsibles en una organización, a fin de garantizar su éxito. Se trata de un proceso continuo que refleja los cambios y se adapta a ellos con el fin ordenar los objetivos de la organización y el desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas, mediante la implementación de planes y controles de gestión.

El direccionamiento estratégico para Vidal (2004), es considerado como el “proceso fundamental para las organizaciones que desean la apropiación práctica de la información para convertirla en el insumo fundamental para la toma de decisiones de la de la empresa”. (p. 105). En él se analiza la dirección organizacional compuesta por la misión, visión, objetivos y metas, fase del negocio, cultura organizacional y estrategias: En este proceso se arma una base de información para cada etapa donde se registra información básica como cargo que desempeña el trabajador, tipo de contrato, edad y tiempo de trabajo en la organización.

Por su parte para Amaya (2009), “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener claro para donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.” (p. 15). Expone que este proceso lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

En este orden de ideas Serna (ob. cit.), señala que “El direccionamiento estratégico está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” (p. 22)., y para el autor una vez realizado el diagnóstico estratégico, que incluye la auditoría interna y externa y el análisis de la cultura organizacional que sirve de marco para el análisis de la situación actual de la organización, se procede al desarrollo del direccionamiento estratégico, y el diagnóstico según el autor.

4.7.1. *Importancia de la visión en una organización*

Toda organización debe tener definida su visión, ella se refiere al establecimiento claro de su imagen futura, como fuente de inspiración y de guía para establecer iniciativas en momentos difíciles. La visión por ser parte de una tarea diaria debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización, esto permitiendo la toma decisiones acordes con el cumplimiento de ese sueño.

Para Serna (ob. cit.), la visión consiste en el conjunto de ideas que señala el rumbo de la empresa, es el sueño de la alta gerencia, donde se plantea lo que la empresa es y quiere ser a futuro (p. 23). Por lo tanto, es la visión quien orienta el proceso estratégico en una organización. De aquí la importancia que los miembros de esta alta gerencia cuenten con una visión de vida propia. Conviene destacar que el autor plantea unos

elementos que debe contener la visión de una organización: a- Es formulada para los líderes, b- Debe ser formulada teniendo claramente un horizonte de tiempo, c- Debe ser integradora, amplia, realista, posible, detallada y alentadora, d- Tiene que ser consistente con los principios corporativos, y e- Debe ser difundida dentro y fuera de la organización.

Asimismo, el autor plantea una serie de interrogantes que permiten formular a la alta gerencia una visión empresarial. Tales son: 1- Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su empresa en tres años?, 2- ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?, 3-¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa?, 4-¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?, 5- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa dentro de tres a cinco años?, y ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

Conviene destacar que una vez creada la visión se requiere de un liderazgo gerencial que dinamice el personal y los integre al sueño, como cita Serna (ob. cit) a Peter Drucker al respecto, “es una verdadera tarea gerencial” (p.163) que permite dar consistencia al desarrollo empresarial planteado.

Para David (2003), “los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo” (p. 56). El autor sostiene que una visión bien definida es la base para la creación de una buena misión, pero la declaración de la misión debe establecerse en primer lugar de forma corta, clara, preferiblemente integrada por un solo párrafo y debe ser desarrollada a nivel gerencial, quienes deben estar claros de que se quiere llegar a ser como organización.

Sin embargo Vidal (ob. cit), plantea que la visión debe desarrollarse sólo por la alta gerencia y expone “así como una gran pintura no ha sido nunca creada por un comité, una gran visión nunca ha surgido de una multitud” (p.110).; sin embargo, considera como un problema para la organización el hecho de que sus líderes no comparten la visión personal con el resto de los miembros, y esto repercute en la formulación de visión empresarial, pues se desarrolla de forma poco convincente, que despierte en todos compromiso, entusiasmo y sea realmente inspiradora para todos los integrantes de la organización. Para la autora esto se debe a que en muchas

circunstancias la alta gerencia no tiene definida la visión de su propia vida.

Por su parte Chiavenatto (ob. cit.), la señala como la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, orientándose más hacia lo que ella pretende ser que hacia lo que realmente es. De aquí que muchas organizaciones la coloquen como el proyecto que quieren alcanzar a cierto plazo y el camino que se debe seguir para lograrlo. En este sentido Amaya (2009), refiere que este horizonte de futuro de la organización tendrá un tiempo de 3 a 5 años, o más, dependiendo del tipo de empresa, pero en todo caso sirve siempre de guía en la formulación de las estrategias, ya que proporciona un alcance de la organización, que se reflejará en la misión y los objetivos.

La falta de una visión es perjudicial para las organizaciones, debido a que sus miembros no contarán con un marco de referencia que permitirá establecer prioridades, lo que se convierte en un constante cambio de ideas y en una desventaja competitiva. De allí la importancia, pues hoy día donde los cambios son continuos, las organizaciones deben establecer el camino a seguir y no solo debe estar sustentada en la economía, producción y administración, sino que debe incluirse la cultura y la identidad como ejes de las acciones.

4.7.2. Misión institucional

Vinculado con el concepto de misión, Sallenave (1990), lo plantea “como la concentración de recursos de la empresa dentro de un campo delimitado de actividades posibles para conseguir los propósitos” (p. 276). De allí la importancia de su formulación de manera clara, que permita al difundirse conocerse y entenderse, a fin crear compromiso por parte de los miembros de la organización con sus principios corporativos. El autor considera la misión como el primer acto del proceso de decisión estratégica, por lo tanto, la considera como marco de la disciplina de la empresa, de aquí que bajo su punto de vista únicamente los accionistas deben otorgar la misión a la empresa y cualquier persona que esté en desacuerdo tendrá la tarea de convencer a los accionistas en cambiar la misión o la libertad de irse de la firma.

Al respecto Vidal (ob. cit) expone en torno a la pregunta ¿Cuál es el negocio? O ¿en qué negocio estamos?, es la pregunta sobre la misión. La misión de una

organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la misión resulta esencial. La misión implica, por lo tanto, el identificar las necesidades existentes de la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético". (p. 116).

Esto significa que una misión debe ser lo bastante amplia para dar posibilidad al crecimiento de la organización, pero lo suficientemente limitada para no perderse en negocios que no sea el fin de la organización. Al mismo tiempo sirve de marco para evaluar las actividades presentes y planificar las futuras; de aquí la importancia que sea lo suficientemente clara para que todos la puedan entender.

En relación a la misión, David (2003), afirma que los conceptos actuales que se manejan de la misma se basan en los emitidos por Peter Drucker, considerado como el padre de la dirección moderna, el cual fundamenta la definición de la misma en una pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Explica que la definición de la misión "es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia". (p. 59), de aquí que como punto de partida para el diseño de los trabajos gerenciales sea estructurada de forma diligente, que tenga sentido y permita determinar el rumbo de la organización.

Para la formulación de la misión plantea que existen diversos métodos como son, seleccionar un grupo de artículos de declaración de misiones y luego de interpretarla se prepara la misión inicial a ser revisada con apoyo de otros gerentes, se debate y se elabora la misión final. Sin embargo, otras organizaciones contratan consultores externos para elaborar y modificar la misión.

Con base en lo anterior, podría afirmarse que la misión define el objeto fundamental de la organización que la distingue de otras, pues señala su rumbo, sus productos, su mercado y sirve de base para sus estrategias y políticas que asumirá la gerencia de la empresa. Aquí radica su verdadera importancia, pues de nada sirve que contenga un gran marco filosófico si no ha nacido de los fundamentos internos de la alta gerencia y es compartido por toda la organización.

Continuando la idea Chiavenato (ob. cit.), se refiere a la misión de la organización

como la razón de su existencia, por ello es la finalidad o motivo de su creación y la de servir. Por ello es importante conocer ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Pues si no se conoce jamás se podrá determinar el camino a seguir.

Dentro de este marco, la misión constituye el motivo por el cual existe la empresa, por medio de ella se conoce la actividad que desempeña la organización en la actualidad y los negocios que se pueden encaminar en el futuro. La misión debe ser un planteamiento concreto, motivador y posible. La clara definición de su ámbito contribuye a determinar los clientes y proveedores que se relacionen con la actividad de la organización.

La misión implica la identificación del producto, servicio o función de la organización, mercado, objetivo, razón para existir. Para Serna (ob. cit.), “la formulación de la misión de la empresa corresponde a la alta gerencia de la empresa (junta directiva, presidente y altos ejecutivos)” (p. 174), a partir de este punto de vista el autor plantea que para la definición de la misión el equipo de trabajo debe tomar en cuenta una serie de preguntas como punto de partida, las cuales son: a- ¿En qué negocio estamos?, b- ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito básico?, c- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, d- ¿Quiénes son nuestros clientes?, d- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros de la empresa?, ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?, e- ¿Cuáles son los principios organizacionales?, y ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

4.7.3. *Objetivos de apuntalamiento de la estrategia*

Las empresas para alcanzar su misión en el mundo globalizado y competitivo requieren de hacerlo bajo búsqueda de la excelencia, a fin ser mejor que sus competidores y para ello debe establecer planes de acción exitosos, constituidos sobre las bases de la planificación, organización, la motivación y el control. Estos planes de acción deben ser soportados por los objetivos corporativos, los cuales deben ser retadores, medibles, sólidos y claros.

Para Galindo (2006), los objetivos corporativos “permiten establecer planes de

acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo”. (p. 26). Deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables y deben traducirse en objetivos específicos, pues permitirán designarles recursos humanos, económicos, tareas y tiempos. Plantea que en algunos casos la visión y los objetivos corporativos se complementan para ampliar los alcances que tiene la misión de la empresa en lo referente a logros futuros.

Según Serna (ob. cit.), los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr. Deben ser planteados de manera factible, por lo que se debe tener en cuenta factores de tiempo, recursos financieros-económicos y humanos a fin de que sean alcanzables. “Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y Operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar todas las áreas que integran la empresa.” (p. 185).

Así mismo, explica que deberán ser definidos por la alta gerencia a fin de lograr su cumplimiento y eficacia, y basándose en un estudio de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Igualmente expone que deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, mediante indicadores de gestión. Los objetivos corporativos para el autor deben incluir formulaciones relacionadas con: a- Rentabilidad y utilidades (en dinero), porcentaje de ventas, b- Participación en el mercado, c- Ventas en dinero o en unidades, d- Productividad/eficiencia, e- Tecnología e innovación, f- Responsabilidad social, g- Imagen corporativa, h- Resultado para los accionistas, h- Calidad del producto, i- Servicio al cliente y j- Desarrollo del talento humano.

Para Chiavenato (ob. cit.), los objetivos son resultados específicos que una organización puede alcanzar en determinado periodo, a fin de distinguirse de la competencia. Los objetivos suministran dirección, ayudan en la evaluación, revelan las prioridades y son esenciales para el control, la motivación y la planificación. Con referencia a los objetivos corporativos, García (1994) refiere que:

Pueden definirse en los campos de la técnica, tecnología, economía, sociales, societarios, financieros, etc. En la realidad empresarial no se persigue nunca uno solo de estos objetivos, sino todo un sistema de objetivos. Por tanto, el reduccionismo al objetivo de maximización de beneficios, minimización de costes,

son expresiones cuyo contenido es prácticamente insuficiente para la definición de los procesos de decisión empresarial. (p. 156).

Por otra parte, plantea que al momento de definir los objetivos se deben hacer basándose en tres contenidos: a- En primer lugar, hay que descubrir y determinar los objetivos partiendo de la propia filosofía empresarial, b- Además los objetivos deben ser operativos, quiere decir cuantificables, de fácil comprensión y ordenación, c- Se debe establecer periodos de tiempo válidos, y es considerado como el punto más crítico de la definición de objetivos, pues constituye el éxito o el fracaso en la forma de orientar y medir la realización de los procesos en la organización.

La concepción y el establecimiento claro de los objetivos en una organización constituyen retos para sus trabajadores, es por esto que al momento de plantearlos se haga de manera realista, en términos específicos y cuantificables, donde con apoyo de los superiores sean capaces de generar entusiasmo en los trabajadores.

Así tenemos entonces que la misión define el negocio, la visión proporciona la imagen de lo que quiere llegar a ser la organización y los objetivos definen resultados concretos que se quieren alcanzar en un plazo específico.

Figura 6.

Análisis de la Organización

	Análisis Interno	Análisis Externo
Bueno	Fortaleza	Oportunidades
Malo	Debilidades	Amenazas

Nota: Matriz que representa los conceptos de análisis DOFA

Con lo expuesto por los autores, se afirma que se hace necesario en las organizaciones procesos de revisión interna o externa, que analizar la realidad de su funcionamiento de forma consciente, y evaluar cualquier actuación innecesaria o procedimiento inútil que puedan repercutir en la pérdida de competitividad o desaprovechamiento de los recursos de la organización. Este tipo de investigación es el soporte fundamental para efectuar cambios en la organización.

4.7.4. Análisis del entorno, una ventaja competitiva

El entorno permite anticipar oportunamente las acciones que serán necesarios aplicar en los diversos escenarios de la organización, lo que conlleva a desarrollar estrategias efectivas que asegure el cumplimiento de la misión y la visión, lo que lo convierte en un insumo fundamental para realizar cualquier cambio y orientar cualquier tipo de intervención en la organización.

Según Serna (2003), “Se refiere al monitoreo y examen de factores externos a la empresa cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento” (p. 24). En el diagnóstico externo se evalúan factores: a-económicos: comportamiento económico a nivel nacional y/o internacional relacionados con índice de crecimiento, inflación y P.I.B, b- Políticos: son aquellos que se refieren al uso del poder por parte del Estado, que pueda afectar las empresas como leyes, impuestos, normas, entre otros; c- Sociales: los relativos a educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura de la gente, d- Tecnológicos: los relacionados con nuevas herramientas, equipos y procesos, e- Geográficos: se refiere a topografía, recursos naturales, espacio, clima, ubicación y f- Competencia: todo lo relacionado con productos, mercado, calidad y servicio que brinda la competencia. Así mismo Carrillo (2005) expone:

El diagnóstico externo tiene por objetivo revelar, en la situación actual y en la evolución del entorno de la empresa, las perspectivas susceptibles de ser favorables o desfavorables a la empresa. En efecto, el entorno de la empresa descubre a la vez las oportunidades y las amenazas que pueden ser la causa de estrategias actuales. (p. 81).

De igual manera para Spulber (2005) (p. 35), una organización dependerá fundamentalmente de la información que se recolecten un análisis externo para establecer estrategias, donde la pieza clave son los clientes porque constituye el cimiento de cualquier empresa. Igualmente se debe tomar en cuenta los proveedores, la competencia y los socios que pasa por incluir el estado donde se analizan variables económicas, políticas y legales.

Con lo expuesto se afirma que el estudio de los factores internos y externos permite analizar las oportunidades para la organización, que de no ser vistas a tiempo se constituyen en la pérdida de una ventaja competitiva. Así mismo se analizan las amenazas del entorno y que al ser reconocidas a tiempo pueden evadirse y llegar a convertirse en oportunidades.

4.7.5. **Análisis interno**

Para Serna (ob. cit.), el análisis interno se constituye en “la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y diferencias (debilidades) de la organización” (p. 25). El diagnóstico lo integran el análisis de capacidades de: a- Directiva: a nivel de planeación, dirección, toma de decisiones, comunicación y control, b- Competencia: servicio al cliente, portafolio de productos, lealtad con el cliente, innovación, etc., d- Capacidad Tecnológica: infraestructura a nivel tecnológico, procedimientos técnicos y administrativos, procesos de producción, etc., y e- Capacidad del talento humano: nivel académico, estabilidad, capacitación, motivación, pertenencia, etc.

Carrillo (2005) explica que “el diagnóstico interno trata de definir el potencial estratégico de las empresas, es decir las fortalezas, las capacidades diferenciadoras sobre las que se podrá apoyar para definir sus orientaciones estratégicas.” Permite evidenciar si la empresa sabe hacer su oficio, las competencias que la distinguen; al mismo tiempo que arroja información valiosa a nivel de las debilidades que presenta, que deberán ser consideradas al momento de definir las estrategias que mejor se adapten a la organización.

Dentro de estas consideraciones, las fortalezas están basadas en los recursos y destrezas adquiridas por la empresa que la colocan delante de la competencia, y las debilidades son aquellos factores en los que la organización está en posición desfavorable respecto a sus competidores. Es decir es un análisis en el que se trata de valorar el comportamiento de los factores que la integran y el chequeo en términos de eficiencia y efectividad de los recursos, a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización; al mismo tiempo que surgen ideas que permiten reforzar las ventajas competitivas de la organización.

Con base en lo anterior se concluye que una organización que identifique las

fortalezas para su pleno aprovechamiento y se aboque a corregir sus debilidades, tendrá un soporte sólido frente a su competencia y al cumplimiento de sus objetivos.

4.7.6. **Estrategia**

En un mundo incierto y de cambios rápidos, los gerentes deben proporcionar estabilidad, lineamientos claros sustentados sobre bases sólidas. Su misión es lograr poner en práctica y comunicar los principios y valores de la organización para que el proceso sea sustentable.

Para Serna (2003), las estrategias “son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos” (p.35). A tal efecto destaca las opciones de estrategia según las teorías administrativas, las cuales son: a- Alternativa Estratégica, b- Análisis Vectorial de crecimiento y c- Análisis de portafolio.

- **La Alternativa de Estrategias** se integran alrededor de: 1- *Estrategias Ofensivas o de crecimiento*, que busca la consolidación de la organización en el mercado, dentro de las cuales está la concentración del mercado en un producto, la diversificación concéntrica basada en generar productos o servicios relacionados con un producto especializado como principal, la integración vertical se refiere a la decisión de incluir un paso más al proceso de producción que puede ser previo como la producción de su propia materia prima o posterior como la creación de su propia red de distribución. Dentro de este tipo de alternativas se encuentran: la diversificación del conglomerado, que se refiere cuando la organización decide ampliar nuevas líneas de productos, las fusiones referida a la combinación de operaciones de dos empresas para una sola, las adquisiciones cuando una empresa compra otra pero deja que opere de forma independiente, operaciones conjuntas cuando dos organizaciones se unen para realizar un proyecto que por sí solas sería difícil realizar, innovación referida a la búsqueda de nuevos mercados y productos y alianzas estratégicas cuando se unen las organizaciones sin

perder la identidad y lograr fortaleza. 2- *Las estrategias defensivas* buscan evitar que la organización incurra en problemas y evita las catástrofes, dentro de ellas están: de reducción referida a la disminución de operaciones o costos para mantenerse en el mercado, las de desinversión referidas a la venta o cierre de parte de sus actividades para concentrarse en las tareas básicas de la misión, las de liquidación cuando la organización ha llegado a niveles bajos de eficiencia que hace difícil su recuperación y alianzas estratégicas busca asociarse de forma temporal para alcanzar un desarrollo integral. 3- *Las estrategias genéricas* están referidas a señalar lineamientos de acción en las unidades de producción de la empresa tales como laborar, tecnológico, orientación de mercado interno y externo y 4- *Las estrategias concéntricas* son aquellas que afectan de forma global a la organización a nivel de calidad, capacitación y servicio.

- **Análisis Vectorial** de crecimiento evalúa las posibilidades del producto en el mercado, otorgando a la empresa estudiar opciones de estrategia desde: 1- *Crecimiento Vectorial horizontal*, donde las alternativas de estrategias estarían basadas en permanecer en el mercado actual con los mismos productos, rediseñar los productos para los mismos mercados o diseñar nuevos productos para los mercados actuales. 2.- *Crecimiento vectorial vertical* supone estrategias para la ampliación de otros mercados haciendo énfasis en publicidad y comercialización. 3.- *Crecimiento vectorial* combinado donde se combinan estrategias horizontales y verticales. 4.- *Vector estratégico* integra todas las opciones estratégicas.
- **Análisis del portafolio competitivo** soportado en el concepto de *la curva de experiencia* como resultado de cuatro efectos básicos como el aprendizaje, la economía a escala, sustitución y a la innovación de ingeniería y en *el portafolio de productos* con base a la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la empresa (Serna, 2003).

Para Villalba (1996), la estrategia es “un patrón de comportamiento observable. Cuando una empresa formula un plan, consiste en proyecciones, lineamientos, objetivos,

acciones, etc., lo que está haciendo es preparar el componente formal de la estrategia”. (p. 55). Explica que la formulación de la estrategia tiene cuatro dimensiones: a- **Ámbito** o alcance representado por el mercado donde se ejecuta y está basado en los clientes, el contexto y se aplica solo a un segmento, b- **Ventaja competitiva**, representada por el conjunto de valores que posee la organización y la distingue de la competencia y se asocia a infraestructura, localización o solidez financiera, este tipo de estrategias tienden a tener vida corta porque son copiadas o logradas por la competencias c- **Recursos**, comprende las disponibilidades de personal, tecnología, de infraestructura y financieras que van a ser empleadas y d- **Sinergia**, representa las complementariedades que generan entre la estrategia y las demás áreas de la organización que concede ventajas sobre la competencia, pues se canalizan los apoyos de forma integral.

Por otra parte, Villalba (ob. cit.), hace referencia a que en toda organización existen jerarquías y disciplinas donde “las acciones estratégicas definidas en los niveles más altos deben servir como marco de referencia a los niveles más bajos... La definición de los niveles de estrategia es, por tanto, una necesidad práctica, que permite establecer éxito o fracaso”. De aquí que en la práctica se establezcan usualmente tres niveles de estrategia: corporativo, ejecutado en los niveles más altos de la organización; empresarial o de negocio, los relacionados con el mercado; y funcional, se refiere a unidades de negocio.

Finalmente, una organización debe concebir su futuro deseado, así como los medios para alcanzarlo. Esto garantizará su vigencia en el tiempo y se reflejará en su rentabilidad. Para lograr que el proceso sea sencillo y entendible es necesario crear y compartir con todos sus integrantes la construcción de ideas que se convertirán en el proyecto institucional, ya que contribuirá a la motivación por alcanzarlo.

4.8. Sistema de Variables y Operacionalización

Con respecto a la variable es una característica que puede ser medida, que puede variar dependiendo del caso de estudio.

Barrantes (1999), señala al respecto que “Se entiende por variable todo rasgo, cualidad o característica cuya magnitud puede variar en individuos, grupos u objetos. Es

todo aquello que se va a medir, controlar y estudiar en una investigación” (p.137). Asimismo, el mencionado autor indica que la variable debe definirse conceptual, operacional e instrumentalmente, y expresa: la definición conceptual: “describe la esencia o características reales de un objeto o fenómeno.” (p. 139)., y la definición operacional: “describe las actividades que un observador debe realizar para indicar la existencia de un concepto teórico en menor o mayor grado” (p. 139). Igualmente plantea que la instrumentación se refiere a la elaboración de instrumentos y medios con que se recolectara la información.

En el mismo orden de ideas, Balbo (2005) plantea a los elementos de una variable como: “Definición nominal o conceptual: Se refiere a la esencia del ente, la definición operacional: Es campo observable” (p. 64), compuesta por dimensiones que son los factores a medir y los indicadores marcan la manera de medir cada factor.

Con respecto a las variables, Hernández, Fernández y Baptista (2010), manifiestan que “es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. (p. 93), así mismo el autor expone que sin definición de variables no hay investigación y que deben ser definidas de forma conceptual y operacional.

En la presente investigación, la variable de estudio está dada por el desarrollo organizacional, en función de formular lineamientos gerenciales para su incorporación en las empresas farmacéuticas de Colombia. Esta variable fue definida conceptualmente como: “El desarrollo organizacional estratégicamente vincula el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las empresas construyan bajo su propia evaluación, herramientas que le permitan consolidar equipos de trabajo comprometidos con la calidad y la excelencia; sustentados en su cultura organizacional. Por otra parte, se operacionalizó bajo tres dimensiones: principios corporativos, direccionamiento estratégico y diagnóstico organizacional.

La dimensión de Principios corporativos implica los valores como fundamentos de la empresa y de sus trabajadores bajo los cuales se rige la organización, dentro de los cuales están incluidos Lealtad, compromiso, Cooperación, Solidaridad, Trabajo en equipo, Innovación y creatividad, Eficiencia y Responsabilidad.

La dimensión de direccionamiento estratégico considerado como el proceso de alineación de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Lo integran principios

corporativos, la visión, la misión y las estrategias.

La dimensión de diagnóstico organizacional procesos de revisión interna y externa de la organización. La dimensión se operó a través de los indicadores de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

4.9. Planeación Estratégica

La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la planeación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico.

Por otro lado, la competitividad puede ser describirse desde diferentes puntos de vista. Hay una cantidad considerable de autores que concentran su enfoque en el análisis de la competitividad empresarial, siendo el punto de atención el desarrollo de las empresas en los mercados locales e internacionales, sin que su ubicación geográfica sea una dificultad (Mora-Riapira, Vera-Colina, & Melgarejo-Molina, 2015).

"Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia" (Rubio & Aragón, 2006). Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial.

Esta y otras definiciones similares permiten afirmar que la competitividad empresarial está asociada a lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma entidad.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta sección tiene como finalidad dar a conocer los aspectos metodológicos de la investigación, las estrategias y procedimientos para dar respuesta al problema. Según Méndez (2001) se refiere al marco metodológico como la selección de los distintos métodos y técnicas para obtener la información requerida en un proceso de investigación.

5.1. Nivel de la investigación

Para Palella y Martins (2006), el tipo de investigación “se refiere a la clase de estudio que se va a realizar” (p. 97) y su objetivo es orientar el estudio y la manera de recolectar los datos. En tal sentido Ramírez (2006) expresa “a pesar de la gran variedad de propuestas en cuanto a la clasificación de las investigaciones de acuerdo con su tipo y nivel, aconsejamos asumir aquella que permita, por su flexibilidad y amplitud, la rápida ubicación de alguna de las alternativas de investigación existente” (p. 74).

La presente investigación propone estrategias para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S, por medio de un estudio de lo que ocurre en el ambiente de la organización, por lo que el autor la considero de tipo cuantitativa, de campo de corte transversal y de nivel proyectivo.

Su enfoque es mixto debido a que la investigación se dedicara a recoger, procesar y analizar los datos de forma numérica. Según Ramírez (2006), la investigación que se realiza sobre el terreno o ambiente natural es conocida como investigación de campo. Estos estudios “permiten indagar en situ los efectos de la interrelación entre diversos tipos de variables”, asimismo la considera como que “es importante en las ciencias sociales realizar este tipo de investigaciones ya que, siendo su objeto natural de estudio el hombre y sus acciones, es perfectamente pertinente abocarse a estudiar estos fenómenos en la realidad misma donde se producen” (p. 77), lo que significa que permite observar y recolectar la información y los datos en el sitio.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación es cuantitativa cuando “su carácter es secuencial y probatorio” (p. 5), asimismo cada etapa precede a la siguiente sin poder eludir pasos, el orden es riguroso además que el producto de sus

mediciones se representa con número y se analizan con métodos estadísticos. Por otra parte, dentro del enfoque cuantitativo de la investigación fue considerada de una investigación de corte transversal, porque en la recolección de los datos se aplicó una encuesta, tipo cuestionario, por una sola vez en un solo momento del tiempo que fotografió la realidad del momento.

Por otra parte soportado en los objetivos la investigación es de carácter proyectiva ya que busca formular lineamientos gerenciales para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S., que les permitan adaptarse a los cambios de crecimiento y competitividad y para Hurtado (2008) las investigaciones proyectivas “propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación” (p.114), y en el mismo orden de ideas Balbo (ob. cit.) plantea que “la investigación proyectiva se orienta a la solución de “problemas que traerán consecuencias futuras” (pág. 71).

5.2. Diseño de la investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”, por su parte Hurtado (2008), plantea que el diseño de la investigación se enmarca en las decisiones que se toman para el proceso de recolección de datos, que permite dar validez a la investigación y tener un grado de confianza.

Según los autores existen dos diseños de investigación: los experimentales donde el investigador provoca una situación sobre la cual quiere experimentar y introduce variables y las manipula o maneja para observar y los no experimentales que corresponde a las investigaciones donde no se hace modificación a las variables y se observan los fenómenos tal y como son, para luego analizarlos. Para Palella y Martins (2006), el diseño no experimental:

Se realiza sin manipular en forma deliberada las variables. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en el tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación

específica, sino que se observan las que existen. (p. 96).

De acuerdo con estos señalamientos, la presente investigación correspondió a un estudio no experimental, pues el investigador no provocó la situación de forma intencional, sino se limitó a la observación de una situación ya existente en la empresa MIA PHARMA S.A.S, para analizar a los efectos que la producen.

5.3. Población y Muestra

Según Palella y Martins (2006), la población de una investigación tiene que ver con “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre la que se van a generar conclusiones”. Igualmente expone que la población puede ser finita o infinita. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.174) En otras palabras, la población está conformada por las personas o elementos que van a ser considerados como objeto de estudio.

Se consideró como población válida para la investigación, la nómina administrativa y técnica de la empresa MIA PHARMA S.A.S. conformada por veinticinco (25) trabajadores. Esta selección la establece el investigador de manera intencional, por considerar que los sujetos aportarán información clave al momento de la recolección de datos.

En la presente investigación la población se abordó como un todo, entonces se habla de censo, no siendo necesario el establecimiento de muestra.

Figura 7.

Población seleccionada de MIA PHARMA S.A.S. para la investigación

CUADRO DE CENSO	
PERSONAL	POBLACION
PROFESIONAL	18
TECNICO	7
TOTAL	25

Nota: Representación de la población muestra que se abordó en la compañía para la recopilación de información.

5.4. Técnica e Instrumento

Ésta es definida por Orozco, Labrador y Palencia (2002), como “la descripción de las técnicas, instrumentos, escalas y mediciones utilizados para obtener la información” (p.86). Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que según Rangel (2001), “es una técnica de recolección de datos que consiste en obtenerlos directamente de los informantes y constituye una herramienta valiosísima para estudios de naturaleza social” (Pág. 98).

Se entiende como técnica, el procedimiento a emplear para la recolección de información en una investigación. En este sentido, se seleccionó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003), “comprende un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 178), se determina la encuesta escrita como la técnica a emplear y el instrumento a utilizar el cuestionario, estructurado por ítems derivados de indicadores de las variables determinadas por los objetivos.

Antes de la aplicación del cuestionario al censo objeto de la investigación, será sometido a los procesos de validación y confiabilidad a fin de que el diseño del mismo asegure la veracidad al momento de la recolección de los datos.

5.5. Desarrollo Metodológico

Para el desarrollo metodológico se diseñó un instrumento basado en factores obtenidos en la empresa en estudio, y fuentes secundarias Como técnica única de recolección de datos fue utilizada la encuesta y como instrumento el cuestionario. Éste arrojó información relacionada con las variables de investigación.

En este sentido y de acuerdo a lo anterior para el desarrollo metodológico del tema "Diseñar líneas estrategias para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S., que le permitan adaptarse a los cambios de crecimiento y competitividad del siglo XXI", se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Revisión bibliográfica y documental: se debe hacer una revisión exhaustiva de la literatura y documentos relacionados con el tema, con el objetivo de conocer los antecedentes, estudios previos y marco conceptual del desarrollo organizacional y su aplicación en empresas del sector farmacéutico.
2. Identificación de elementos clave: se deben identificar los elementos clave del desarrollo organizacional que son relevantes para la empresa Miapharma S.A.S, teniendo en cuenta su contexto, objetivos y necesidades. Estos elementos pueden incluir liderazgo, cultura organizacional, estructura, procesos, entre otros.
3. Análisis situacional: se debe realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa, identificando los factores que pueden impactar la incorporación de los elementos del desarrollo organizacional. Se pueden utilizar herramientas como el análisis FODA o la matriz DOFA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4. Definición de lineamientos gerenciales: con base en la información recolectada en los pasos anteriores, se deben definir los lineamientos gerenciales para la incorporación de los elementos del desarrollo organizacional en la empresa Miapharma S.A.S. Estos lineamientos deben ser claros, específicos y enfocados en alcanzar los objetivos definidos para la empresa.
5. Implementación y seguimiento: una vez definidos los lineamientos gerenciales, se debe proceder a su implementación y seguimiento, garantizando que se ajusten a la realidad de la empresa y que se lleven a cabo de manera efectiva. Se deben establecer indicadores de seguimiento y evaluar periódicamente el impacto de los cambios realizados en la organización.

Cabe destacar que estos son solo algunos de los posibles pasos a seguir en el desarrollo metodológico del tema investigado y que cumplen con los objetivos del proyecto, se pueden hacer ajustes o adiciones a la metodología.

5.5.1. **Validez**

Palella y Martins (2006) lo en términos generales como la ausencia de sesgos donde se representa la relación entre lo que se mide y lo que se quiere medir; los métodos para garantizarla son varios, pero en la mayoría de casos se emplea la técnica del juicio de expertos conformado tres, cinco o siete, dentro de los cuales uno debe ser experto en metodología y/o en la materia objeto de estudio. De igual manera, Hernández, Fernández y Baptista (2010), definen la validez como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 201).

En esta investigación, la validez está dada por “juicio de expertos”, quienes a través del análisis de dicho instrumento y contrastándolo con los objetivos propuestos y la Operacionalización de las variables tabla xx, determinaran la pertinencia, redacción y el contenido de los ítems que componen el instrumento ver Anexo 3.

5.5.2. **Confiabilidad**

Ruiz (1998), al hablar de la confiabilidad de un instrumento, sostiene que ésta se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto de estudio produce iguales resultados; es decir, la confiabilidad permite determinar el grado en que los ítems de una prueba están correlacionados entre sí. Según Palella y Martins (2006), la confiabilidad “es definida como la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida; es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales.” (p. 176). Igualmente explica que existen factores que afectan la confiabilidad como son en un cuestionario el número de preguntas y la muestra de usuarios sobre la cual se estima la confiabilidad, por lo que recomiendan probar el instrumento en un grupo pequeño que tenga condiciones similares que las del trabajo como prueba piloto.

En tal sentido, en la presente investigación se aplicó una prueba piloto a cinco personas de la empresa similar no pertenecientes a la muestra, pero de características similares; las puntuaciones de la prueba se tabularon y se someterán a diferentes operaciones matemáticas, como: sumatoria de los ítems, media aritmética, varianza de

los ítems y varianza total del instrumento. Con estos datos se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach (ver anexo 2) y cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = (N \div (N-1)) * (1 - (\sum Si^2 \div St^2))$$

Donde:

α = Coeficiente α

N = número de ítems del instrumento

$\sum Si^2$ = Sumatoria de la varianza de los ítems

St^2 = varianza total del instrumento

Una vez aplicada la fórmula y obtenido el resultado, se interpreta el mismo, en función de las escalas presentadas por Ruiz (1998) para el coeficiente alfa (α).

Rango Magnitud

0,81 a 1,00 Muy Alta

0,61 a 0,80 Alta

0,41 a 0,60 Moderada

0,21 a 0,40 Baja

0,01 a 0,20 Muy Baja

Fuente: Ruiz (1998)

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido 0.89, es indicativo de una magnitud MUY ALTA, según el rango de confiabilidad propuesto por Ruiz (2002). Ver anexo 2

5.6. Procedimientos Metodológicos

Para emprender el presente trabajo de investigación se realizará una serie de procesos, los cuales conducirán a la realización del mismo en una forma secuencial, que conllevará al logro de los objetivos propuestos considerando las siguientes fases:

Fase de Exploración Documental: Consiste en la recolección y organización de la bibliografía relacionada con el tema objeto de investigación, así como la observación directa en la empresa MIAPHARMA S.A.S.

Fase de Campo Las acciones principales a desarrollar en esta fase serán las siguientes:

- Selección y cuantificación de la población.
- Elaboración del cuestionario.
- Aplicación del cuestionario a la totalidad de la muestra.
- Organización, clasificación y tabulación de los datos obtenidos en el instrumento.
- Análisis e interpretación de los datos.

Fase Operativa: En esta fase se llevara a cabo la sustentación del diagnóstico, elaborando las conclusiones y recomendaciones, para posteriormente construir las estrategias respectivas, y así ofrecerlas a los gerentes de MIAPHARMA S.A.S.

5.7. Cronograma de trabajo

Actividad/Meses	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Reconocimiento de la situación actual	■	■										
Diagnostico estratégico actual	■	■	■									
Análisis externo e interno			■	■								
Evaluación de la competencia				■	■							
Análisis DOFA				■								
Formulación de misión, visión, políticas y valores.					■							
Desarrollo del mapa estratégico para determinar objetivos estratégicos y creación de valor.						■	■					
Definición de la relación con los clientes								■				
Formulación de los planes de acción									■			
Evaluación del presupuesto de la estrategia Planeación de las operaciones										■		
propuesta para futuro seguimiento y evaluación de la implementación de estrategias											■	

5.8. Viabilidad

De acuerdo a lo establecido en las actividades que se deben realizar es viable la realización del proyecto, se encuentra bibliográficamente toda información pertinente para la realización del diagnóstico y formulación, teniendo en cuenta la pertinencia de derechos de autor a parte se encuentra con la aprobación y el apoyo por parte la organización MIA PHARMA S.A.S., para la consecución de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto en base a derechos de uso de información.

Tabla 1.

Cuadro de Operacionalización de la variable

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUB-INDICADOR	ÍTEM
Adaptación de estrategias gerenciales que faciliten la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S., de manera que acceda aplicar a los cambios de crecimiento y competitividad del siglo XXI	El desarrollo organizacional estratégicamente vincula el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las empresas construyan bajo su propia evaluación, herramientas que le permitan consolidar equipos de trabajo comprometidos con la calidad y la excelencia; sustentados en su cultura organizacional, a fin de crear estrategias que permita tomar decisiones para adaptar y transformar la organización a los cambios del siglo XXI	Para la recolección de datos de la información, se utilizara como técnica la encuesta escrita y como instrumento la encuesta conformada por preguntas cerradas y abiertas	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	Valores	Lealtad y compromiso	1
						2
					Cooperación	1-3
					Solidaridad	3
					Trabajo en equipo	6
					Innovación y creatividad	4
					Eficiencia	3-5
					Responsabilidad	3
			DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Visión	Conocimiento de la imagen futura de la empresa	8
					Toma de decisiones	9
				Misión	Fundamento de la empresa a nivel de mercado	10
					Fundamento de la empresa a nivel de servicio	11
					Motivación Profesional	12
				Objetivos	Posicionamiento del mercado	13
					Mejoramiento del producto	14
					Mejoramiento y capacitación del personal	15-16
				Estrategias	Concentración en un Producto	17
					Mercado	18
					Personal	19
				DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Debilidades	Planificación (Obras y Proyectos)
						23
			Comunicación efectiva			24
			Rendimiento			25-26
			Oportunidades		Trabajo en equipo	25
					Capacitación del personal	26
					Motivación del personal	27
			Fortalezas		Imagen	28
					Historial de la Empresa	29
					Crecimiento del mercado	30
			Amenazas		Tecnológicas	31
					Conflictividad política	32
				Económicas	33-34	
				Mercado	35	

Nota: Matriz de Operacionalización de la variable, establecimiento de parámetros y variables a evaluar.

6. RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSIÓN

El presente capítulo comprende la exposición de los resultados obtenidos de la administración del instrumento de recolección de datos a profesionales y técnicos de la empresa MIA PHARMA S.A.S., ubicada en Bogotá - Colombia, con la finalidad de formular lineamientos gerenciales es para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en empresas constructoras, que le permitan adaptarse a los cambios de crecimiento y competitividad del siglo XXI.

En tal sentido, la información recopilada fue organizada en tres tablas de distribución de frecuencias porcentuales para las dimensiones: principios corporativos, direccionamiento estratégico y diagnóstico organizacional, lo cual permitió dar respuestas a las interrogantes formuladas en el Capítulo I. Para el análisis de los resultados se realiza una comparación de las respuestas emitidas por los profesionales y técnicos, a fin de conocer la percepción que tiene cada grupo en cuanto a estas dimensiones.

6.1. Dimensión Principios Corporativos

Los principios corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. A tal efecto, en la Tabla 2 se presentan los resultados referidos a los valores corporativos de la empresa MIA PHARMA S.A.S., según la percepción de los profesionales y técnicos.

Tabla 2.*Distribución porcentual de principios corporativos*

INDICADORES / ÍTEMES	PROFESIONALES N = 18					TÉCNICOS N = 7				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Valores										
1¿Considera que los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal?	36,4	54,5	9,1	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0
2¿Al solicitar cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable?	72,7	27,3	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0
3¿Es usted solidario con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas?	36,4	54,5	0,0	9,1	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0
4¿Considera usted que la empresa cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos?	9,1	36,4	45,5	9,1	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0
5¿Es la responsabilidad una regla de vida de la organización?	72,7	18,2	9,1	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0	0,0
6¿Considera que dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa?	36,4	27,3	36,4	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0	0,0
7¿Considera que el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa?	36,4	54,5	9,1	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0	0,0
Promedio	42,9	39,0	15,6	2,6	0,0	53,6	32,1	14,3	0,0	0,0

Nota. S = Siempre, CS = Casi Siempre, AV = Algunas Veces, CN = Casi Nunca, N = Nunca.

Distribución porcentual de las frecuencias correspondientes a los ítems referidos a los principios corporativos

En relación con los datos señalados en la Tabla 2 se tiene algunas diferencias de opiniones entre los grupos circunscritos en la investigación sobre los valores corporativos existentes en la empresa MIA PHARMA S.A.S, y es porque un 36,4% del personal entrevistado consideran que siempre los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal, en comparación al 75% de los técnicos quienes respondieron siempre, es decir, los profesionales que laboran en la empresa poco perciben que el personal exteriorice estos valores como elementos esenciales para una adecuada actuación en la misma; sin embargo, un 72,7% y 75% de los sujetos de ambos grupos coincidió en señalar que siempre al solicitar la cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable, por tanto, en la empresa

existe un ambiente cooperativo donde todos trabajan por el bien común. Por otra parte, el 36,4% de los profesionales dicen que siempre son solidarios con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas, en cambio, un 75% de los técnicos respondió siempre, esto implica que estos últimos demuestran ser más solidarios con los compañeros de la empresa, sobre todo en momentos difíciles.

También un 9,1% de los profesionales aseguró que la empresa siempre cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos, no obstante, un 45,5% y 75% de los profesionales y técnicos señalaron algunas veces y casi siempre a esta interrogante, lo cual evidencia que la empresa no siempre entrega los trabajos en el tiempo previsto, lo cual representa una amenaza frente a sus competidores. De otra parte, el 72,7% de los profesionales admiten que siempre la responsabilidad es una regla de vida de la organización, aunque un 50% de los técnicos coincidió con esta afirmación, es decir, la responsabilidad representa un valor fundamental para la empresa porque le permite asumir las consecuencias de las decisiones tomadas en la misma.

El 36,4% y 50% de los sujetos consideran que siempre dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa, en este caso, la mayoría perciben que en la organización poco se comparten estos valores con miras a generar cambios y transformaciones para ser más competitiva a la empresa dentro del ramo de la construcción. Otro 36,4% de los profesionales consideran que siempre el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa, entre tanto, el 50% de los técnicos señaló siempre, lo cual evidencia que mayormente estos últimos demuestran mayor respeto hacia los elementos mencionados porque los mismos son inherentes a la empresa.

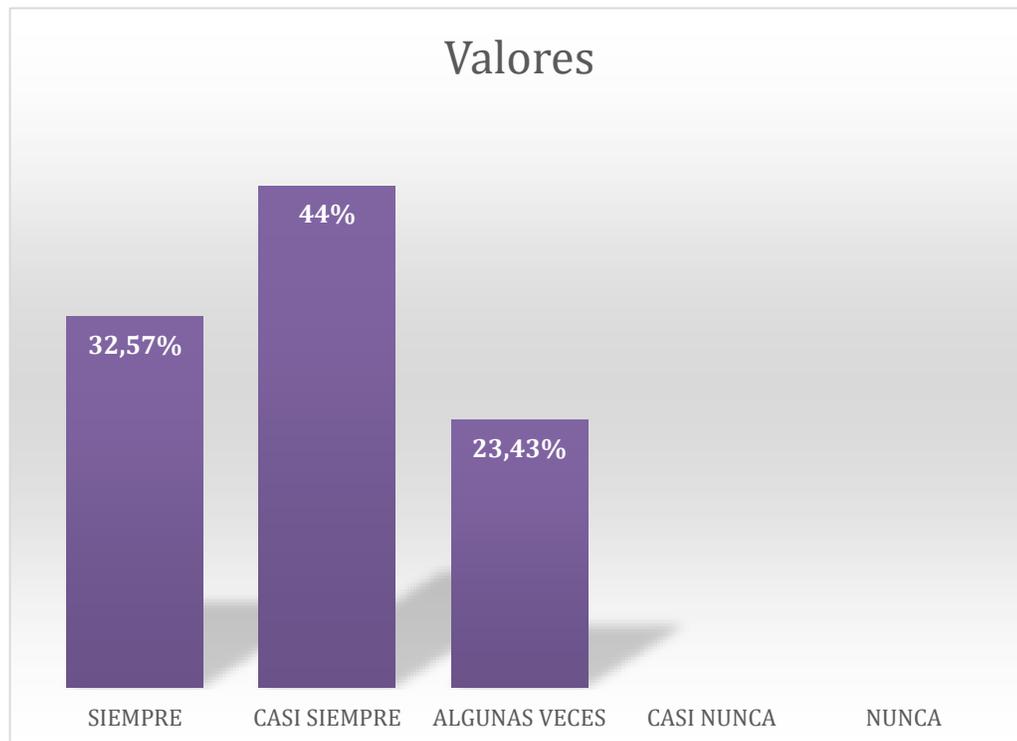
Sobre la base de los resultados expuestos se evidencia que en términos generales que aun cuando en la empresa MIA PHARMA S.A.S. existen un conjunto de principios corporativos que rigen la conducta de los trabajadores, los mismos no se cumplen a cabalidad, puesto que un promedio del 42,9% y 50% de los profesionales y técnicos respondió siempre se cumplen con los valores que regulan la vida de la organización como la responsabilidad, compromiso, solidaridad, lealtad, respeto, entre otros, por tanto,

esta situación puede generar un ambiente laboral poco agradable para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia, sobre todo, porque los valores corporativos son fundamentales para la empresa, que son producto del trabajo entre el equipo directivo y los trabajadores y en ellos se refleja la conducta cotidiana de todos los miembros de la organización y su compromiso.

Según Robbins (2004) los valores compartidos influyen en la forma en que opera la organización y en el comportamiento de sus empleados en la sociedad; de allí se desprende por consiguiente que se hace necesario la formulación de estrategia para el fortalecimiento de los principios corporativos que son importantes para la organización aunado a un mejoramiento de cada individuo en busca de su realización integral.

Figura 8.

Promedio indicador valores



Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador valores

6.2. Dimensión Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permite unificar criterios, para prosperar y aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia, para lo cual debe tener claro para donde se dirige. Es así, que a través de la siguiente dimensión se hace un análisis del direccionamiento estratégico de la empresa MIA PHARMA S.A.S., para lo cual se tomó en cuenta los siguientes indicadores: visión, misión, objetivos y estrategias.

Tabla 3.

Distribución porcentual direccionamiento estratégico

INDICADORES / ÍTEMES	PROFESIONALES N = 18					TÉCNICOS N = 7				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Visión										
8 ¿Comparte la gerencia la imagen que a futuro tiene de la organización?	81,8	18,2	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0
9 ¿Cuándo se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa?	72,7	9,1	18,2	0,0	0,0	25,0	0,0	0,0	50,0	25,0
Promedio	77,3	13,7	9,1	0,0	0,0	37,5	0,0	25,0	25,0	12,5
Misión										
10 ¿Considera que el éxito de la empresa se basa en la penetración en el mercado que maneja?	54,5	45,5	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	0,0
11 ¿Busca la empresa ser la número uno respecto a sus competidores?	81,8	18,2	0,0	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0	0,0
12 ¿Es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional?	81,8	18,2	0,0	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	0,0
Promedio	72,7	27,3	0,0	0,0	0,0	41,7	25,0	33,3	0,0	0,0
Objetivos										
13 ¿Para la empresa la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento?	63,6	18,2	18,2	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	0,0
14 ¿Considera que, para la empresa, es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias?	81,8	18,2	0,0	0,0	0,0	25,0	25,0	25,0	25,0	0,0

Tabla 3. (Continuación)

INDICADORES / ÍTEMES	PROFESIONALES N = 18					TÉCNICOS N = 7				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
15 ¿Propicia la gerencia reuniones con el personal y expertos externos, a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores?	72,7	27,3	0,0	0,0	0,0	25,0	0,0	75,0	0,0	0,0
16 ¿Considera que para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal?	45,5	36,4	18,2	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0
Promedio	65,9	25,0	9,1	0,0	0,0	18,8	31,3	43,8	6,3	0,0
Estrategias										
17. ¿Concentra la empresa su esfuerzo en la consolidación de proyectos de un determinado producto?	63,6	27,3	9,1	0,0	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0
18 ¿Comparte la gerencia con el personal la generación de ideas que puedan convertirse en estrategias para incursionar en nuevos mercados?	63,6	9,1	27,3	0,0	0,0	0,0	50,0	25,0	25,0	0,0
19 ¿Contribuye el personal de la empresa a realizar los proyectos estratégicos planteados?	36,4	54,5	9,1	0,0	0,0	25,0	50,0	0,0	25,0	0,0
Promedio	54,5	30,3	15,2	0,0	0,0	8,3	41,7	33,3	16,7	0,0

Nota. S = Siempre, CS = Casi Siempre, AV = Algunas Veces, CN = Casi Nunca, N = Nunca.

Distribución porcentual de las frecuencias correspondientes a los ítems referidos al direccionamiento estratégico

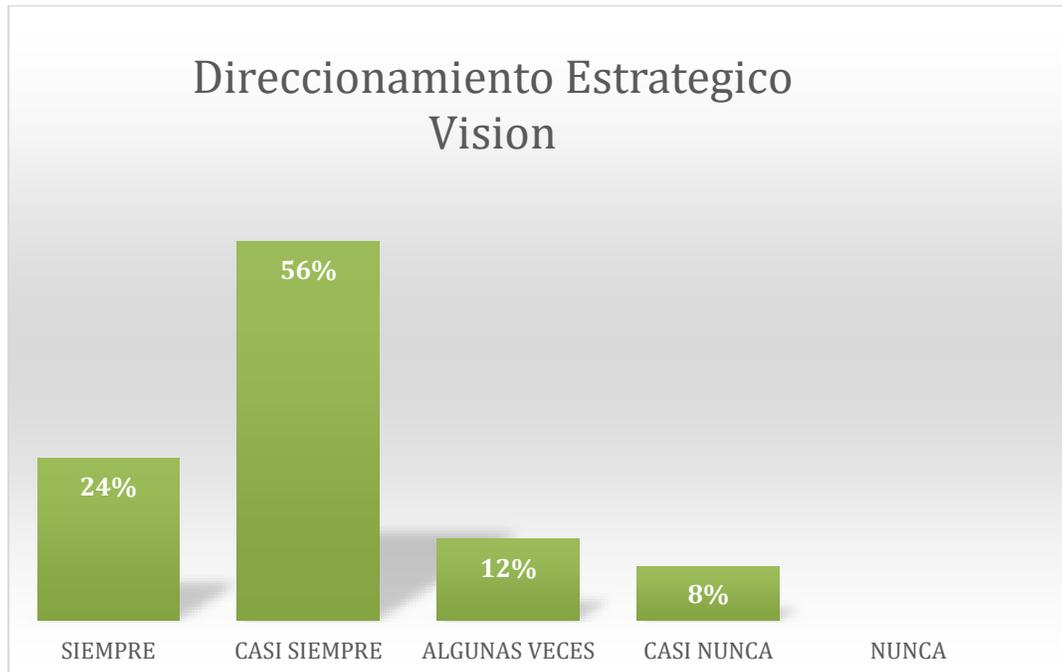
Respecto al indicador visión se tiene que el 81,3% de los profesionales consideran que la gerencia siempre comparte la imagen que a futuro tiene de la organización, además, el 72,7% admiten que cuando se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa siempre se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa; por su parte, un 50% y 25% de los técnicos coincidieron con éstos.

En este caso, se observa como los profesionales en comparación al grupo de técnicos perciben que la visión de la empresa MIA PHARMA S.A.S. establece con claridad la imagen futura de la organización, lo cual permite establecer iniciativas en momentos difíciles, de allí las diferencias de opiniones entre ambos que se refleja en los promedios, y esto es porque son los profesionales los principales responsables en tomar decisiones gerenciales acordes con la dirección que los compromete. Por ello, Serna (ob. cit.), afirma que es la alta gerencia quien señala el rumbo de la empresa, y quien tiene

que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los trabajadores que componen la organización.

Figura 9.

Promedio de indicador visión



Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador visión

En cuanto al indicador misión existe un 54,4% y 50% de los profesionales y técnicos consideran que el éxito de la empresa siempre se basa en la penetración en el mercado que maneja, es decir, en la medida que la empresa tenga éxito en las actividades que realiza en esa medida logrará una mayor aceptación en el mercado farmacéutico; sin embargo, el 81,8% de los profesionales señalan que la empresa siempre busca ser la número uno respecto a sus competidores, de allí que este mismo porcentaje aseguren que siempre es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional; en cambio, el 50% y 25% de los técnicos coincidieron con estas respuestas.

De esto se desprende que un promedio del 72,7% de los profesionales, en comparación al 41,7% de los técnicos, perciben que la misión de la organización está

dirigida a constituirse en una de las principales empresas de farmacéuticas de la región, para lo cual busca la constante superación profesional de sus trabajadores con el propósito de lograr los objetivos planteados, por ello, Sallenave (2002), califica la misión como la concentración de recursos de la empresa dentro de un campo delimitado de actividades posibles para conseguir los propósitos, razón por la cual para que la misión de la empresa MIA PHARMA S.A.S. cumpla su importante función, debe tener la capacidad de mover a los trabajadores a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de la organización, de allí la importancia de su formulación de manera clara, que permita al difundirse conocerse y entenderse, a fin crear compromiso por parte de los miembros de la organización con sus principios corporativos.

Figura 10.

Promedio indicador misión



Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador misión

Respecto al indicador objetivo se observa que el 63,6% de los profesionales perciben que para la empresa siempre la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento, por lo que esto

depende su misión organizacional, aunque para solo un 25% de los técnicos señaló siempre; entre tanto, el 81,8% de los profesionales consideran que para la empresa siempre es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias, y otro 72,7% admiten que la gerencia siempre propicia reuniones con el personal y expertos externos a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores, en contraposición al 25% de los técnicos quienes señalaron siempre a estas interrogantes; por tanto, los encargados de ejecutar los proyectos de la empresa opinan que entre los objetivos de la organización está aprovechar las experiencias de los trabajadores con la finalidad de conformar equipos de trabajos donde se compartan ideas para el logro de las metas propuestas. No obstante, el 45,5% de los profesionales consideran que siempre para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal, mientras ninguno de los técnicos respondió siempre, por el contrario, un 50% contestó casi siempre y otro 50% algunas veces, lo cual evidencia que no es objetivo de la organización el mejoramiento profesional del talento humano.

Partiendo de estos resultados se aprecia diferencias de opiniones entre los grupos involucrados en la investigación, donde un promedio del 65,9% de los profesionales destacan que la empresa posee objetivos, los cuales establecen el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de ésta, como el compartir las prácticas diarias y propiciar reuniones con el personal para el intercambio de ideas, entre otros, que facilitan que la organización sea exitosa en el sector farmacéutico; a tal efecto, Chiavenato (ob. cit.), hace mención que los objetivos son resultados específicos que una organización puede alcanzar en determinado periodo, a fin de distinguirse de la competencia. Para ello, es de suma importancia que la gerencia procure que los objetivos estén alineados y coherentes con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa, a fin de no satisfacer las necesidades de un grupo en particular sino de todos sus integrantes.

Figura 11.

Promedio de indicador objetivos



Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador objetivos

6.3. Dimensión Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es necesario para todas las organizaciones, porque evaluar la situación de la empresa, en cuanto a sus potencialidades, conflictos, incluso saber hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. Por tanto, a través del diagnóstico organizacional se busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Para ello las empresas monitorean y examinan la realidad basada en análisis del entorno interno y externo, permitiendo orientar sus estrategias de manera defensiva, ofensiva, de supervivencia o de reorientación. En este sentido, la presente dimensión tiene como propósito establecer las características reales del entorno interno y externo de la empresa MIA PHARMA S.A.S, partiendo de la auditoría interna (fortalezas y debilidades) y auditoría externa

(oportunidades y amenazas).

En este sentido podemos decir que, la auditoría interna y externa son enfoques fundamentales para evaluar la situación de una organización.

6.3.1. Auditoría Interna (Fortalezas y Debilidades)

- a. Fortalezas:** Son los aspectos internos positivos que la organización posee. Esto podría incluir recursos humanos talentosos, procesos eficientes, tecnología avanzada, entre otros.
- b. Debilidades:** Son los aspectos internos que necesitan mejorar. Pueden ser falta de capacitación, deficiencias en los procesos internos, o cualquier otro factor que limite el rendimiento de la organización.
- c. Importancia:** Evaluar las fortalezas y debilidades internas proporciona una comprensión detallada de los recursos y capacidades que la organización ya tiene y de las áreas que necesitan atención. Esta información es crucial para desarrollar estrategias internas y mejorar la eficiencia operativa.

6.3.2. Auditoría Externa (Oportunidades y Amenazas)

- a. Oportunidades:** Son factores externos positivos que la organización puede aprovechar. Pueden ser tendencias del mercado, cambios en la regulación, avances tecnológicos, entre otros.
- b. Amenazas:** Son factores externos que podrían afectar negativamente a la organización. Esto podría incluir competencia intensificada, cambios en la economía, cambios en la legislación, entre otros.
- c. Importancia:** La auditoría externa ayuda a la organización a comprender su entorno y a anticipar posibles desafíos y oportunidades. Esto es crucial para ajustar estrategias y estar preparado para enfrentar cambios en el mercado y el entorno empresarial.

6.3.3. Consideración Conjunta

Ambos enfoques se consideran de manera conjunta para tener una visión completa de la situación organizacional. Combinar fortalezas internas con oportunidades externas puede ayudar a identificar áreas clave para el crecimiento. Del mismo modo, abordar debilidades internas en preparación para amenazas externas puede ayudar a mitigar riesgos. Esencialmente, esta evaluación integral proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias empresariales efectivas.

Tabla 4.

Distribución diagnóstico organizacional

INDICADORES / ÍTEMES	PROFESIONALES N = 18					MAESTROS – TÉCNICOS N = 7				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Fortalezas										
21¿Con qué frecuencia participa usted de la planificación proyectos para contribuir con su experiencia?	18,2	36,4	45,5	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0
22¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico, la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa?	27,3	9,1	27,3	27,3	9,1	25,0	0,0	0,0	0,0	75,0
23¿Considera que existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa?	36,4	27,3	36,4	0,0	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0
24¿Cumple con los tiempos estimados en los trabajos asignados?	18,2	27,3	54,5	0,0	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0
25¿Realiza la gerencia seguimiento y control de los trabajos asignados?	45,5	36,4	18,2	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0
26¿Con qué frecuencia es revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos?	27,3	45,5	18,2	9,1	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0
Promedio	28,8	30,3	33,4	6,1	1,5	12,5	45,8	29,2	0,0	12,5
Oportunidades										
27¿Promueve la gerencia el trabajo en equipo donde el aporte de todos contribuya a consolidar el producto desarrollado?	54,5	36,4	9,1	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	0,0
28. ¿Invierte la empresa cursos, charlas, foros o conferencias que le permitan al personal adquirir nuevo conocimiento?	54,5	18,2	27,3	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
29¿Considera que los trabajos asignados constituyen una motivación para seguir creciendo profesionalmente en la organización?	63,6	27,3	9,1	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0
Promedio	57,5	27,3	15,2	0,0	0,0	16,7	25,0	41,7	16,7	0,0

Tabla 4.(Continuación)

INDICADORES / ÍTEMES	PROFESIONALES N = 18					TÉCNICOS N = 7				
	S	CS	AV	CN	N	S	CS	AV	CN	N
Debilidades										
30¿Considera usted que el resultado de los trabajos realizados por la empresa, contribuyen a la consolidación de su imagen en el ramo?	81,8	18,2	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0
31¿Son los trabajos realizados por la empresa un historial que le brinde confianza a los clientes para contratar con la firma?	72,7	18,2	9,1	0,0	0,0	75,0	25,0	0,0	0,0	0,0
32¿Al no cubrir el estado con las necesidades de salud de la población, considera que para la empresa MIA PHRAMA S.A.S se convierte esta necesidad en una potencialidad de crecimiento?	72,7	18,2	0,0	9,1	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0	0,0
33.¿ ¿Considera que el uso de nuevas estrategias que involucran cambio en la aplicación de técnicas tradicionales contribuyen a mejorar los procesos y a reducir tiempos?	100	0,0	0,0	0,0	0,0	25,0	25,0	50,0	0,0	0,0
Promedio	81,8	13,7	2,3	2,3	0,0	37,5	31,3	31,3	0,0	0,0
Amenazas										
34¿Influyen los problemas políticos del país en la inversión en nuevos desarrollos estratégicos organizacionales?	72,7	18,2	9,1	0,0	0,0	50,0	25,0	0,0	0,0	25,0
35¿Cree usted que la inflación genera inconvenientes en la culminación de sus proyectos?	54,5	18,2	9,1	18,2	0,0	25,0	0,0	50,0	25,0	0,0
36¿Considera que la no actualización de la inversión en el desarrollo de nuevos fármacos homeopáticos, crean resistencia en los inversionistas por considerar que su capital no tiene garantía de rentabilidad?	45,5	45,5	9,1	0,0	0,0	25,0	50,0	25,0	0,0	0,0
37¿Considera que las políticas de ventas de la competencia son muy amplias y flexibles, lo que brinda más oportunidades de negociación con ellas más allá de las ventajas del producto ofrecido por MIA PHARMA S.A.S.	18,2	45,5	36,4	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	25,0	25,0
Promedio	47,7	31,9	15,9	4,6	0,0	25,0	31,3	18,8	12,5	12,5

Nota. S = Siempre, CS = Casi Siempre, AV = Algunas Veces, CN = Casi Nunca, N = Nunca.

Distribución porcentual de las frecuencias correspondientes a los ítems referidos al diagnóstico organizacional

Para el indicador fortalezas un 45,5% de los profesionales y otro 50% de los técnicos destacaron que algunas veces participan en la planificación y proyectos para contribuir con su experiencias, solo un 18,2% del primer grupo dice hacerlo siempre, por tanto, la mayoría de los trabajadores poco se involucra en el proceso de planificación, sobre los técnicos dejando esta responsabilidad posiblemente al cuerpo directivo de la empresa; tampoco es frecuente el uso del correo electrónico la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa, porque solo un 27,3% y 25% de ambos grupos siempre recurren a estos medios informativos tecnológicos, en este caso, la mayoría tienden a no hacer uso de los mismos, en especial los técnicos donde un 75% señaló nunca, sin embargo, es de sorprender que los profesionales hagan poco uso de éstos porque son ellos los ejecutores de los proyectos, y por ende, deben estar en constante información con sus equipos de trabajo, lo cual supone entonces que utilizan medios impresos para comunicarse con los demás. En este mismo orden de ideas, el 36,4% y 75% de profesionales y técnicos consultados consideran que algunas veces existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa, solo un 36,7% de los profesionales respondió siempre; por tanto, es posible que no exista un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de una comunicación eficaz donde todos los trabajadores aporten ideas y sugerencias para obtener resultados satisfactorios.

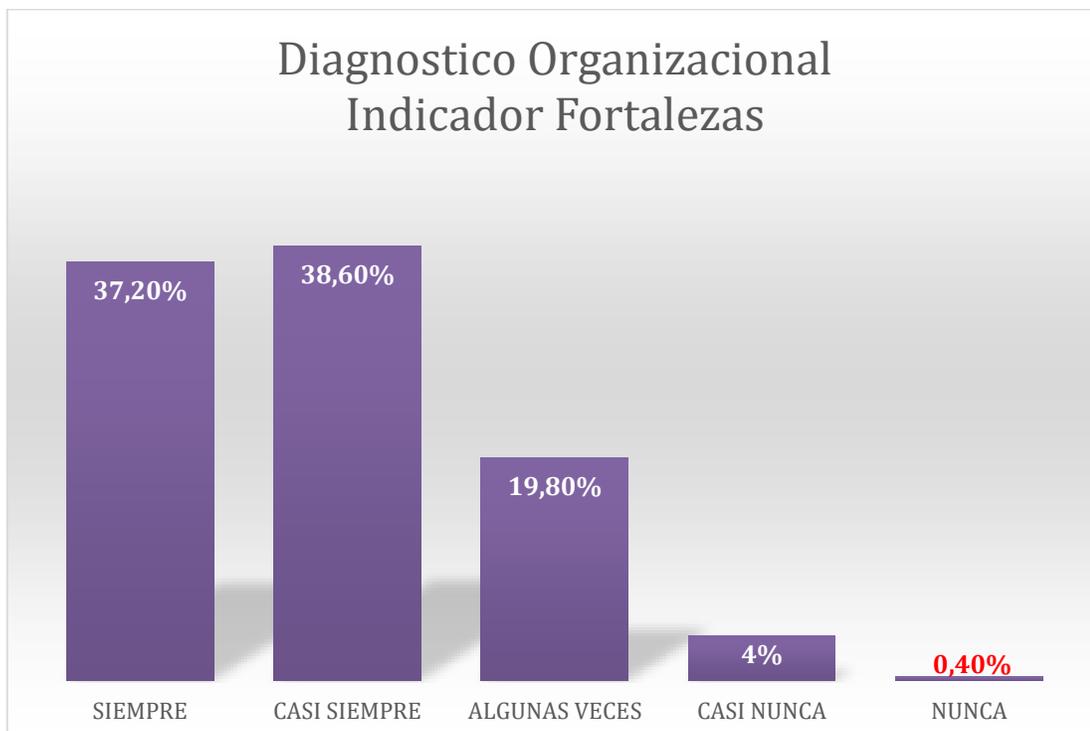
Sobre el tiempo de entrega de los trabajos asignados el 54,5% de los profesionales dicen que algunas veces cumplen dentro del tiempo estimado, en cambio, un 75% de los técnicos señaló casi siempre; de manera que, en la mayoría de los casos no se cumple a tiempo con la entrega de los trabajos encomendados, lo cual supone que deben darse prologas, aunque esto puede estar ocurriendo como consecuencia de factores externos, sin embargo, la gerencia debe prever estos contratiempos. Por otra parte, un 45,5% y 50% de los sujetos consideran que la gerencia siempre realiza seguimiento y control de los trabajos asignados, esto facilita que haya realimentación a fin de corregir las posibles fallas, sobre todo, si la organización quiere ser competitiva requiere de realizar controles periódicos para contrarrestar los obstáculos detectados; no obstante, el 45,5% y 75% de profesionales y técnicos aseguraron que casi siempre es

revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos, por consiguiente, esta situación representa una limitante que la empresa debe mejorar, porque si no se revisa periódicamente la planificación difícilmente se preverá y organizarán las actividades, recursos y tiempo para el logro de los objetivos de la manera más eficiente posible.

De lo expuesto no hay duda que son pocas las fortalezas presentes en la empresa MIA PHARMA S.A.S. tomando en cuenta que un promedio del 28,8% y 12,5% de los sujetos inclinó sus respuestas hacia la opción siempre; por tanto, la gerencia debe aplicar correctivos para superar aquellos obstáculos que dificultan el cumplimiento de los trabajos asignados, más aun cuando busca ser la número uno respecto a sus competidores, razón por la cual requiere fomentar el trabajo cooperativo para que todos se integran en la planificación aprovechando el talento humano y así obtener un alto grado de eficiencia.

Figura 12.

Promedio indicador fortalezas



Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador fortalezas

Sobre el indicador oportunidades el 54,5% de los profesionales reportó que la gerencia siempre promueve el trabajo en equipo donde el aporte de todos contribuya a consolidar el producto desarrollado, en cambio, un 50% de los técnicos señaló casi siempre; esto evidencia que existe una tendencia a la conformación de equipos de trabajos para el logro de objetivos comunes, donde cada quien pueda aportar ideas y sugerencias para tomar decisiones en consenso; asimismo, el 54,5% de los profesionales admiten que la empresa siempre invierte en cursos, charlas, foros o conferencias que le permitan al personal adquirir nuevo conocimiento, por su parte, para los técnicos algunas veces o casi nunca se ofrecen estos eventos académicos para mejorar el desempeño laboral, lo cual demuestra que la empresa mayormente capacita a los profesionales de carrera larga; de allí que un 63,6% de los profesionales consideran que siempre los trabajos asignados constituyen una motivación para seguir creciendo profesionalmente en la organización, entre tanto, el 50% de los técnicos reportó algunas veces, en este caso, se sienten más motivados el primer grupo porque perciben que los trabajos realizados les genera retos permitiéndoles trazarse metas profesionales para lograr los objetivos propuestos.

Sobre la base de los resultados expuestos se puede observar que para un promedio del 57,5% de los profesionales consultados estiman que el trabajar en la empresa ofrece oportunidades para crecer profesionalmente, no así lo señalado por los técnicos, donde un 41,7% en promedio señaló algunas veces, solo para un 16,7% es siempre. A pesar de estas diferencias es relevante que la gerencia de la empresa MIA PHARMA S.A.S ofrezca a sus trabajadores en todos los niveles cursos de capacitación para generar mayor sentido de pertenecía y compromiso, lo cual contribuirá con el logro de los objetivos corporativos.

Figura 13.

Promedio indicador oportunidades.



Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador oportunidades.

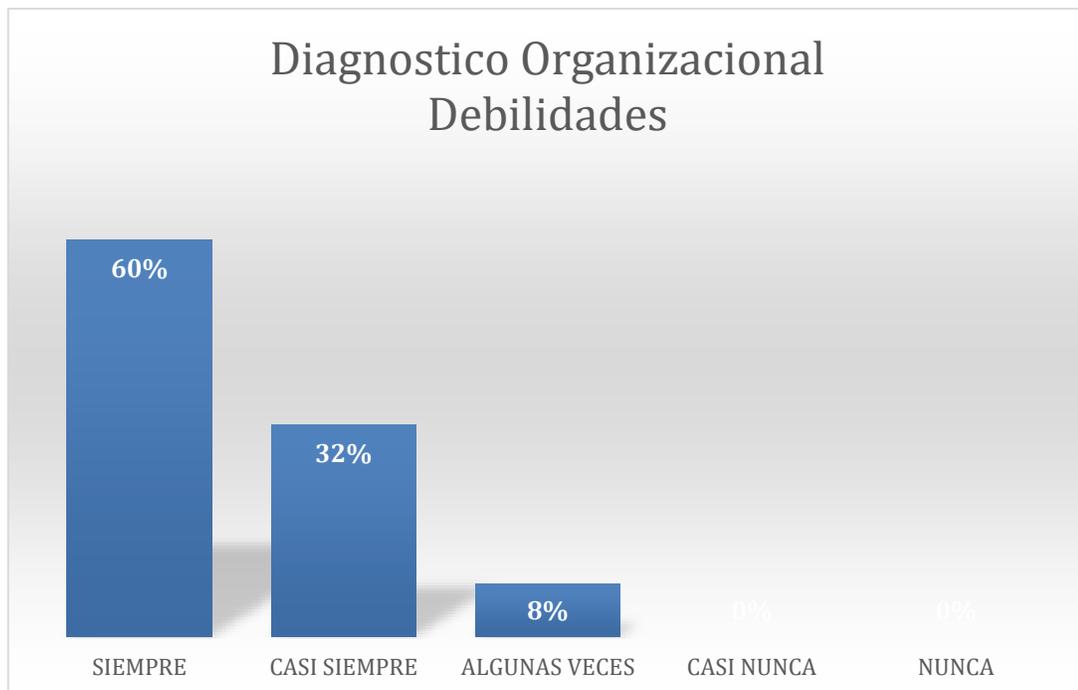
En referencia al indicador debilidades el 81,8% de los profesionales consideran que siempre el resultado de los trabajos realizados por la empresa contribuye a la consolidación de su imagen en el ramo, y para el 50% de los técnicos siempre y casi siempre, lo cual evidencia que el trabajar en esta empresa da prestigio al personal; igualmente, un 72,7% y 75% de los profesionales y técnicos admiten que los trabajos realizados por la empresa son siempre un historial que le brinda confianza a los clientes para contratar con la firma, tal situación representa una fortaleza para la organización al saber que los trabajos realizados son una virtud que no debe ser desaprovechada dentro del mercado farmacéutico; entre tanto, el 72,7% de los profesionales señalan que el Estado al no cubrir las necesidades de salud de la población considera que para las empresas farmacéuticas siempre se convierte esta necesidad en una potencialidad de crecimiento, aunque para el 75% de los técnicos es algunas veces; por tanto, es posible que el déficit de medicamentos represente un oportunidad para el sector farmacéutico, pero debe manejarse con cuidado a fin de no afrontar situaciones políticas que pudieran

afectar el desempeño de estas empresas; también un 100% de los profesionales consideran que el uso de nuevos sistemas que involucran cambio en la aplicación de técnicas tradicionales siempre contribuyen a mejorar los procesos y a reducir tiempos, en contraposición al 50% de los técnicos quienes respondieron algunas veces; es decir, en la actualidad las empresas farmacéuticas requieren incorporar nuevas maneras de realizar los procesos con miras a minimizar costos pero manteniendo la calidad de sus productos.

Al examinar estos datos se evidencia, según la percepción de los profesionales, que no hay debilidades que puedan influir en los trabajos realizados por la empresa MIA PHARMA S.A.S., por el contrario, representa una posibilidad para los trabajadores para mejorar su imagen en el sector farmacéutico y a la empresa para incursionar en el mercado, sobre todo, en la actualidad donde hay necesidad de llegar con nuevos fármacos. Por tanto, la gerencia debe aprovechar esta situación para posicionarse en el mercado haciendo uso de sistemas innovadores que ayudan a mejorar el proceso.

Figura 14.

Promedio indicador debilidades



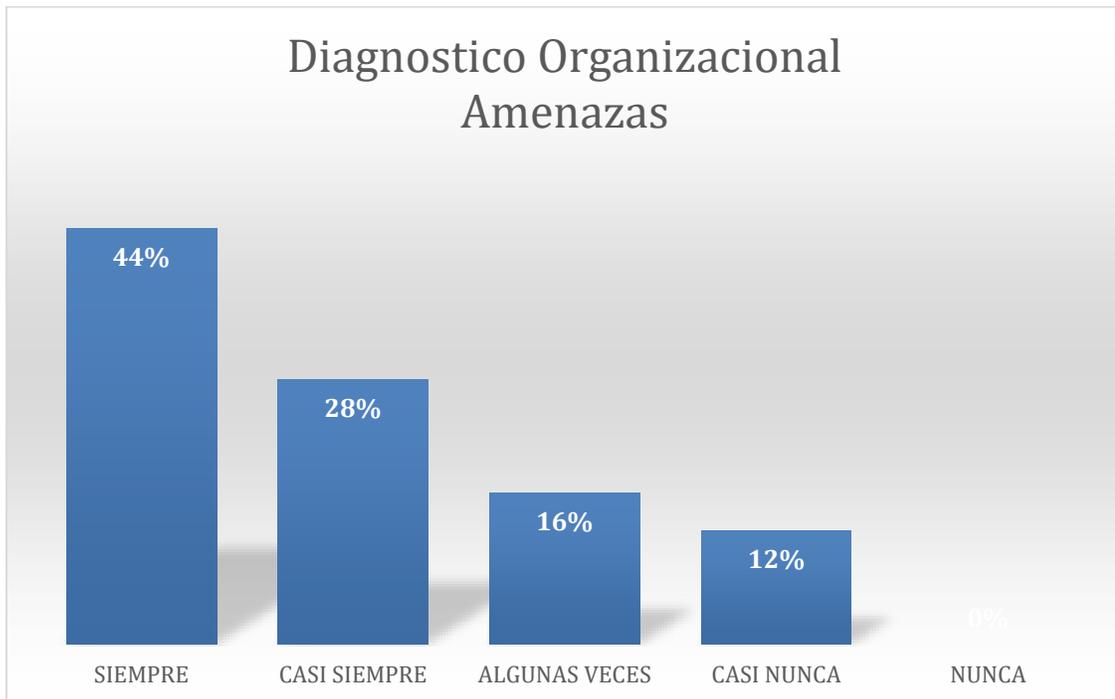
Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador debilidades

Para el indicador amenazas se detectó que un 72,7% y 50% de los profesionales y técnicos dicen que siempre influyen los problemas políticos del país en la inversión en nuevos desarrollos, pues bien, aun cuando en el ítem 32 existen posibilidades que las empresas farmacéuticas pueden cubrir las necesidades de fármacos de la población, existe un impacto socio-político que puede afectar el ramo para realizar inversiones en nuevos desarrollos; también el 54,2% de los profesionales creen que la inflación siempre genera inconvenientes en la culminación de los proyectos, aunque un 50% de los técnicos señalo algunas veces, es decir, para la gerencia representa un factor externo la inflación debido a que cada día se incrementan los costos de materiales e insumos. En este mismo orden de ideas, el 45,5% de los profesionales consideran que siempre la no actualización de la inversión en el desarrollo de medicamentos por medio de la aplicación de índices de precios, crean resistencia en los inversionistas por considerar que su capital no tiene garantía de rentabilidad, incluso un 50% de los técnicos señalan casi siempre, por tanto, la aplicación del índice de precios en el ramo farmacéutico afecta el desarrollo nuevos medicamentos. Por último, un 45,5% y 50% de ambos grupos consideran que las políticas de ventas de la competencia siempre son muy amplias y flexibles, lo que brinda más oportunidades de negociación con ellas más allá de las ventajas del producto ofrecido por MIA PHARMA S.A.S..

No hay duda que existen amenazas que influyen en el desempeño de la empresa MIA PHARMA S.A.S. donde se destaca lo político y económico, los cuales puede llevar a complicar el logro de los objetivos propuestos por la gerencia, ante esta situación es conveniente buscar alternativas de solución a sabiendas que algunos de estas amenazas son difíciles de controlar porque no solo afecta al ramo farmacéutico sino a otros sectores productivos del país. No obstante, se debe aprovechar la imagen corporativa de la empresa y la incorporación de nuevos sistemas para minimizar costos, sin perder la calidad de los productos.

Figura 15.

Promedio indicador amenazas.



Nota: Promedio de las opciones de respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio en el indicador amenazas.

6.4. Dimensión Empresarial

En el marco de la investigación titulada "LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FARMACEUTICA HOMEOPATICA MIAPHARMA S.A.S", se identificaron diversos aspectos cruciales para la mejora continua de la organización. Aunque el foco principal se centró en el componente de Talento Humano, es imperativo reconocer la interconexión de diferentes elementos en una empresa. Esta sección se enfocará en la presentación de lineamientos gerenciales destinados a potenciar áreas específicas de desarrollo organizacional que, si bien no se limitan al talento humano, son igualmente fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de Miapharma S.A.S.

Los resultados obtenidos proporcionan una base sólida para la formulación de estrategias gerenciales que abarquen procesos operativos, innovación y tecnología, gestión financiera, relaciones con clientes y mercadotecnia, así como la cadena de

suministro y logística. Estos lineamientos pretenden complementar y enriquecer las prácticas gerenciales existentes, aprovechando oportunidades de mejora identificadas a lo largo del estudio.

A través de esta introducción, se busca contextualizar la importancia de los lineamientos gerenciales propuestos para aspectos más allá del talento humano, reconociendo la integralidad necesaria en la gestión de una empresa farmacéutica homeopática. Dentro de esto podemos incluir los siguientes indicadores a tomar en cuenta:

6.4.1. *Desarrollo de Procesos Operativos*

- Implementar mejoras en los procesos de producción y distribución para optimizar la eficiencia y reducir costos.
- Establecer protocolos de control de calidad para garantizar la integridad y eficacia de los productos.

6.4.2. *Innovación y Tecnología*

- Fomentar la investigación y desarrollo de nuevos productos o fórmulas homeopáticas.
- Integrar tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia en los procesos internos y la atención al cliente.

6.4.3. *Gestión Financiera*

- Establecer políticas financieras que optimicen la gestión de recursos y maximicen la rentabilidad.
- Implementar sistemas de control presupuestario para mantener la estabilidad financiera.

6.4.4. Relaciones con Clientes y Mercadotecnia

- Desarrollar estrategias de mercadotecnia que promuevan la imagen de la empresa y sus productos.
- Mejorar la atención al cliente y la gestión de relaciones con los clientes para fortalecer la lealtad.

6.4.5. Cadena de Suministro y Logística

- Optimizar la cadena de suministro para minimizar tiempos de entrega y reducir los niveles de inventario.
- Evaluar y fortalecer las relaciones con proveedores clave para garantizar la disponibilidad constante de materias primas.

Los lineamientos propuestos para la empresa Miapharma S.A.S buscan medir y mejorar varios aspectos fundamentales que son cruciales para el desarrollo organizacional integral. A continuación, se detallan algunos de los objetivos de medición que persiguen estos lineamientos gerenciales:

- **Eficiencia Operativa:** Evaluar y optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la productividad en todas las áreas de la organización.
- **Innovación y Tecnología:** Medir el grado de adopción de nuevas tecnologías e identificar oportunidades para la innovación en productos, servicios y procesos internos.
- **Gestión Financiera:** Evaluar la salud financiera de la empresa mediante indicadores financieros clave, asegurando una gestión prudente de los recursos y la sostenibilidad a largo plazo.

- **Relaciones con Clientes y Mercadotecnia:** Medir la satisfacción del cliente, identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer estrategias de mercadotecnia para aumentar la presencia en el mercado.
- **Cadena de Suministro y Logística:** Evaluar la eficacia de la cadena de suministro, identificar posibles cuellos de botella y optimizar la logística para garantizar una distribución eficiente de los productos.
- **Cultura Organizacional:** Medir la salud de la cultura organizacional, asegurando que los valores y objetivos de la empresa estén alineados con las acciones y comportamientos de los empleados.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Evaluar las prácticas de responsabilidad social empresarial para garantizar que la empresa contribuya positivamente a la comunidad y el entorno.

Estos objetivos de medición buscan proporcionar una visión holística de la organización y su desempeño en diversas áreas, permitiendo una toma de decisiones informada y estratégica para el desarrollo continuo de Miapharma S.A.S.

7. PROPUESTA

7.1. Exposición de Motivos

Comprender la importancia y la influencia de las organizaciones en la vida de su personal, se convierte hoy día en una forma de administrarlas con sentido humano; donde la empresa como ente consciente, define sus lineamientos de gerenciales soportado en el individuo, como ser integral conformado por mente cuerpo y espíritu, y que sencillamente las realidades de cada miembro conforman la verdadera cultura de la organización; solo desde la perspectiva del desarrollo integral de persona, la organización puede agregar valor desde los valores, pues consciente de su realidad promueve paz y felicidad a cada uno, lo que se revierte en excelencia y pertenecía con la empresa.

Las empresas conscientes deben apoyar el desarrollo en cada individuo a nivel de actitudes y habilidades, pero también individuos talentosos, responsables de su vida, abiertos a percibir del mundo que los rodea y que tomen decisiones y ofrezcan soluciones que generen ventajas competitivas y de rentabilidad a largo plazo que garantice la sobrevivencia en el mercado.

Para ello, no solo se debe contar con el desarrollo de empleados talentosos sino de excelentes directivos, capaces de calificar el desempeño de los individuos y de comprender los lineamientos de la organización, a fin de no solo basarse en la misión y las políticas de la empresa, sino la creación de un ambiente que promueva la retención y el desarrollo del personal

En este sentido, se diseña una propuesta de lineamientos gerenciales que acoge un conjunto acciones que la gerencia debe seguir, a fin de contribuir al desarrollo armonioso y estable de la organización.

7.2. Construcción de la Matriz DOFA como Base Metodológica para el Diseño del Instrumento de Encuesta

La construcción de la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) fue un paso crucial en la metodología de investigación, ya que sirvió como

fundamento para el diseño del instrumento de encuesta. Este proceso siguió una serie de pasos sistemáticos para garantizar la calidad y relevancia de la información recopilada. A continuación, se describen los pasos aplicados:

7.2.1. *Recolección de Información*

- a. Análisis Documental: Se revisaron documentos internos y externos de Miapharma S.A.S para obtener información sobre su contexto organizacional, historia, estructura y desafíos identificados.
- b. Entrevistas y Focus Groups: Se llevaron a cabo entrevistas y focus groups con miembros clave del personal, directivos y otros actores relevantes para obtener percepciones y opiniones sobre la situación actual de la empresa.

7.2.2. *Identificación de Factores Internos y Externos*

- a. Debilidades y Fortalezas (Factores Internos): Se identificaron aspectos internos que afectan directamente el desempeño organizacional, como procesos internos, recursos humanos, sistemas y cultura organizacional.
- b. Amenazas y Oportunidades (Factores Externos): Se analizaron los factores externos que podrían afectar a Miapharma S.A.S, incluyendo el entorno competitivo, tendencias del mercado y factores regulatorios.

7.2.3. *Priorización y Jerarquización*

Análisis de Prioridades: Se asignaron pesos y se jerarquizaron los factores identificados para determinar su importancia relativa en la situación de la empresa.

7.2.4. Construcción de la Matriz DOFA

- a. Organización de Factores: Se organizaron los factores identificados en una matriz DOFA, dividiéndolos en cuadrantes de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
- b. Relaciones Estratégicas: Se exploraron las relaciones estratégicas entre los factores, identificando cómo las fortalezas podrían aprovecharse para aprovechar oportunidades, y cómo las debilidades podrían mitigarse frente a amenazas.

7.2.5. Diseño del Instrumento de Encuesta

- a. Identificación de Variables Clave: Se extrajeron variables clave de la Matriz DOFA que representaban áreas críticas para la mejora y el desarrollo organizacional.
- b. Formulación de Preguntas: Las preguntas del instrumento de encuesta se diseñaron considerando las variables clave identificadas, asegurando la relevancia y claridad de las respuestas.

7.2.6. Validación del Instrumento

- a. Revisión por Expertos: El instrumento de encuesta fue sometido a revisión por expertos en gestión organizacional para evaluar su validez y coherencia con los objetivos de la investigación.
- b. Piloto de Encuesta: Se llevó a cabo un piloto de la encuesta con un grupo reducido de participantes para evaluar la comprensión y efectividad del instrumento.

La construcción de la Matriz DOFA no solo proporcionó información valiosa para el diseño del instrumento de encuesta, sino que también aseguró que las preguntas fueran pertinentes y alineadas con los desafíos y oportunidades específicos identificados

en el análisis estratégico de la empresa. Este enfoque metodológico fortalece la confiabilidad y validez del instrumento de encuesta utilizado en la investigación.

De lo anterior se puede expresar que una propuesta aplicando la matriz DOFA para la investigación "Diseñar líneas estrategias para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S., que le permitan adaptarse a los cambios de crecimiento y competitividad del siglo XXI" podría incluir lo siguiente:

- Fortalezas: se pueden identificar las fortalezas de Miapharma S.A.S en cuanto a su capacidad de liderazgo, recursos financieros, tecnológicos y humanos. También se pueden resaltar las fortalezas de la empresa en cuanto a su experiencia y conocimiento en el sector farmacéutico homeopático.
- Oportunidades: se pueden identificar las oportunidades externas para Miapharma S.A.S, como la expansión del mercado de la medicina alternativa, la adopción de políticas del gobierno a favor de la salud natural o el establecimiento de convenios comerciales con proveedores de insumos o distribuidores para ampliar su cobertura y alcance.
- Debilidades: se pueden identificar las debilidades de la estructura empresarial como la falta de capacitación del personal, estrategias de mercadeo poco efectivas o una tecnología obsoleta. También se pueden resaltar debilidades en cuanto a la falta de diversificación de su portafolio en cuanto a medicamentos y tratamientos.
- Amenazas: se pueden identificar las amenazas externas para Miapharma S.A.S, como la competencia desleal de empresas ya afianzadas en la industria, el aumento en las regulaciones en el sector salud y la dificultad en la importación de insumos para sus medicamentos por las respectivas aduanas.

A partir de esta matriz, se pueden definir estrategias y acciones específicas a partir de los resultados de la matriz DOFA. Por ejemplo, la empresa podría enfocarse en fortalecer su liderazgo a nivel interno, mejorar sus estrategias de marketing y diversificar su portafolio de productos. También se podrían explorar oportunidades para la

innovación en los procesos internos de gestión y producción, y apostar en desarrollar su imagen y presencia en el mercado digital. (Ver anexo 4)

7.2.7. *Objetivo Terminal*

Formulación de lineamientos gerenciales para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional enfocados en el capital humano de la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S

7.2.8. *Objetivos Específicos*

- *Establecer lineamientos gerenciales que guíen mejora continua del sistema humano de la organización.*
- *Diseñar líneas estrategias para promover actividades orientadas al desarrollo integral del capital humano.*

7.3. *Líneas Estrategias para Promover Actividades Orientadas al Desarrollo del Capital Humano*

La importancia y el desarrollo integral del ser humano como el factor determinante en el éxito de las organizaciones, es una realidad que debe ser asumida como prioridad los gerentes. Para ello, las organizaciones deben fortalecer la mejora continua de sus empleados a fin de conformar verdaderos equipos eficientes y productivos, que promuevan el éxito real como comunidad humana. Para lograrlo se propone:

7.3.1. *Desarrollar, Implementar y Administrar un Plan de Comunicación organizacional*

Desarrollar y ejecutar plan de adecuación del clima organizacional, donde involucre a cada miembro de la organización con el direccionamiento estratégico de la empresa. Desarrollar el plan de comunicación formal bidireccional, a fin de crear sinergia. La gerencia general deberá coordinar el plan y deberá tomar como punto de retroalimentación los resultados arrojados de la investigación que determina debilidades a nivel de valores, las creencias y actitudes, motivación y compromiso, cultura e

identidad, liderazgo y comunicación efectiva e inteligencia emocional. Para la consolidación del plan, se propone la realización de cursos mensuales en un lapso de seis meses de forma continua con la participación del personal profesional y técnico.

7.3.2. Valoración de los niveles de competencia y desempeño individual del personal

Identificar las deficiencias, soportado en una evaluación de competencias a fin de ejecutar acciones en función de esos resultados. El responsable del plan será el Gerencia General y un especialista, y deberá velarse para que la evaluación sea realizada a todo el personal profesional y técnico, y posteriormente a los nuevos ingresos.

7.3.3. Desarrollo del capital humano

Desarrollar, Implementar y Administrar un Plan de capacitación del personal, en el soportado en el plan de vida de cada trabajador, sus potencialidades y el plan de la organización. Para esto, la gerencia general y el departamento de recursos humanos mediante la programación SENA, Instituciones privadas y cursos propios deberán desarrollar un programa trimestral donde todos los trabajadores participen.

7.3.4. Incentivar el mejoramiento del capital humano

Mantener la remuneración de acuerdo al cargo que ocupa el personal, aunado al otorgamiento de incentivos económicos por capacitación y apoyo para la profesionalización. La gerencia general deberá realizar con apoyo de un especialista una revisión de los cargos y de una evaluación de desempeño a fin de apoyar el desarrollo del conocimiento de los trabajadores.

7.3.5. Cultura Organizacional y Compromiso del Personal

a. Objetivo: Fomentar una cultura organizacional positiva y fortalecer el compromiso de los empleados.

b. Actividades Específicas:

- Estrategias de Comunicación Interna:
- Desarrollo de canales de comunicación interna efectivos para compartir información relevante y construir transparencia.
- Implementación de plataformas para el intercambio de ideas y retroalimentación.
- Programas de Bienestar y Reconocimiento:
- Diseño de programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los empleados.
- Establecimiento de programas de reconocimiento para destacar logros y contribuciones excepcionales.

c. Participación Activa en Decisiones Organizacionales:

- Creación de mecanismos para involucrar a los empleados en la toma de decisiones relevantes.
- Fomento de equipos de trabajo colaborativos y participativos.

d. Productos y Resultados Esperados:

- Plan de comunicación interna.
- Programas de bienestar implementados.
- Encuestas de satisfacción y compromiso del personal.

e. Indicadores y Metas:

- Nivel de participación en programas de bienestar.
- Puntuación de satisfacción y compromiso en encuestas internas.

7.3.6. *Diseñar un programa de Inversión en el desarrollo del capital humano*

La capacitación del personal de MIA PHARMA S.A.S. marcará la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el que la organización desea para cumplir sus objetivos. De aquí que se considera necesario que la gerencia apoye un sistema de capacitación basado en las necesidades del personal para cumplir con sus metas, la situación actual de la organización a nivel de debilidades y las oportunidades presentes. Para ello la gerencia general con el apoyo de la administración deberá fortalecer la inversión trimestral en capacitación del personal que forma parte del presupuesto anual de la organización.

7.3.7. *Dar seguimiento a los planes de formación*

Si bien la organización deberá comprometerse con el desarrollo del capital humano, es necesario establecer mecanismos que permitan evaluar el compromiso y la conciencia del capital humano con la manera de agregar valor a la organización a través de la formación de una sociedad del conocimiento como fundamento. Por ello es necesario dar un seguimiento del cierre de brechas detectadas en la organización mediante el cumplimiento de metas de productividad, evaluar resultados y ejecución de acciones. Fortalecer las competencias y habilidades del personal para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas.

a. Actividades Específicas:

- **Diseño de Programas de Capacitación:** Identificación de necesidades de formación a través de evaluaciones de desempeño y retroalimentación del personal.
- **Desarrollo de programas de capacitación** adaptados a las áreas de mejora identificadas.
- **Promoción de la Educación Continua:** Establecimiento de acuerdos con instituciones educativas para ofrecer oportunidades de educación continua a los empleados.
- **Creación de incentivos** para la participación en programas académicos relevantes para la industria.

- **Mentoría y Desarrollo Profesional:** Implementación de programas de mentoría para transferir conocimientos y experiencias entre empleados.
- Creación de planes de desarrollo profesional que incluyan metas específicas y evaluaciones regulares.

b. Productos y Resultados Esperados:

- Catálogo de programas de capacitación.
- Reportes de seguimiento del desarrollo profesional.
- Incremento en la participación en actividades de educación continua.

c. Indicadores y Metas:

- Porcentaje de empleados que completan programas de capacitación.
- Número de empleados participantes en programas de educación continua.

7.3.8. Eficiencia Operativa y Mejora Continua

a. Objetivo: Optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia y la capacidad de adaptación.

b. Actividades Específicas:

- **Análisis y Rediseño de Procesos:** Evaluación detallada de los procesos actuales para identificar áreas de mejora. Implementación de cambios y ajustes según las mejores prácticas de la industria.
- **Tecnologías de Apoyo:** Evaluación e implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia operativa.
- **Formación del personal** en el uso eficaz de nuevas herramientas y sistemas.
- **Ciclos de Retroalimentación y Mejora Continua:** Establecimiento de ciclos regulares de retroalimentación y revisión de procesos.

- Creación de equipos dedicados a la mejora continua con responsabilidades definidas.

c. Productos y Resultados Esperados:

- Informes de análisis de procesos.
- Herramientas tecnológicas implementadas.
- Documentación de mejoras continuas.

d. Indicadores y Metas:

- Reducción del tiempo de ejecución de procesos clave.
- Número de sugerencias implementadas a partir de programas de mejora continua.

7.3.9. Desarrollo de Liderazgo y Gestión Efectiva

a. Objetivo: Fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión para impulsar un ambiente de trabajo efectivo.

b. Actividades Específicas:

- Programas de Desarrollo de Liderazgo: Diseño de programas de formación para desarrollar habilidades de liderazgo. Identificación y desarrollo de líderes internos.
- Establecimiento de Metas y Evaluaciones de Desempeño: Implementación de sistemas de establecimiento de metas y seguimiento del desempeño.
- Formación de líderes en la conducción de evaluaciones de desempeño efectivas.
- Cultura de Retroalimentación Constructiva: Promoción de una cultura organizacional que fomente la retroalimentación continua.
- Desarrollo de habilidades de comunicación efectiva para los líderes.

c. Productos y Resultados Esperados:

- Catálogo de programas de desarrollo de liderazgo.
- Informes de evaluaciones de desempeño y metas alcanzadas.

d. Indicadores y Metas:

- Número de líderes capacitados en programas de desarrollo.
- Mejora en las métricas de satisfacción y desempeño del personal bajo liderazgo.

Esta ampliación de líneas estratégicas busca proporcionar un enfoque más detallado y completo para abordar las áreas críticas identificadas en el diagnóstico inicial. Cada línea estratégica incluye actividades específicas, productos esperados, indicadores y metas para asegurar una implementación efectiva y medible de las estrategias propuestas.

Tabla 5.

Líneas estratégicas para promover actividades orientadas al desarrollo del capital humano

Lineamiento gerencial	Objetivo estratégico		Acción estratégica	Participantes	Programación	Fuente y herramientas	Responsable(s)	Actividades	
Líneas estratégicas para promover actividades orientadas al desarrollo continuo del capital humano	1	Desarrollar, implementar y administrar un plan de comunicación organizacional	1	Desarrollar y ejecutar plan de adecuación del clima organizacional	Profesionales - Técnicos	Mensual	Charlas, talleres, libros, películas	Gerencia General - Especialistas	Cursos sobre valores, creencias y actitudes, ética, motivación y compromiso, cultura e identidad, liderazgo y comunicación efectiva e inteligencia emocional
			2	Obtener retroalimentación y ejecutar acciones	Profesionales - Técnicos	Trimestral	Encuestas y guía de observación	Gerencia General	Entrevistas y reuniones
	2	Valoración de los niveles de competencia y desempeño individual del personal	1	Revisar cargos, Manual de procedimientos		Anual	Evaluación	Gerencia General - Psicólogo Industrial	Entrevistas y reuniones
			2	Identificar las deficiencias soportado en una evaluación de competencias	Profesionales - Técnicos	Semestral	Evaluación	Gerencia General - Psicólogo Industrial	Entrevistas y reuniones
			3	Desarrollar un programa de capacitación soportado en las potencialidades presentes en el personal	Profesionales - Técnicos	Semestral	Entrevistas	Gerencia General - Psicólogo Industrial	Reuniones de planificación y programación de actividades de aprendizaje y establecer la programación
	3	Desarrollo del capital humano	1	Incorporación de la comunicación efectiva	Profesionales	Semestral	Programación o instituciones privadas	Gerencia General	Cursos y/o talleres
			2	Trabajo en equipo	Profesionales - Técnicos	Semestral	Programación o instituciones privadas	Gerencia General	Cursos y/o talleres
			3	Asertividad y manejo de conflictos	Profesionales	Semestral	Programa de formación interna	Gerencia General - Especialistas	Cursos y/o talleres
			4	Desarrollo de competencias laborales	Profesionales - Técnicos	Trimestral	Programación o instituciones privadas	Gerencia General	Cursos y/o talleres
	4	Incentivar el mejoramiento del capital humano	1	Definir un programa de apoyo al mejoramiento profesional en función de su cargo	Profesionales	Anual	Valoración de los niveles de competencia y desempeño	Gerencia General	Diplomados, Programas de perfeccionamiento profesional, Especializaciones
	5	Diseñar un programa de inversión en el desarrollo del capital humano	1	Desarrollar un flujograma de inversión		Trimestral	Programa de capacitación	Gerencia General - Administrador	Reuniones de planificación y programación de la inversión
	6	Seguimiento y control	1	Implementación, seguimiento y control de las actividades	Profesionales - Técnicos	Mensual	Reporte mensual	Gerencia General	Reuniones
			2	Medir la satisfacción del capital humano	Profesionales - Técnicos	Trimestral	Encuestas y guía de observación	Gerencia General - Psicólogo Industrial	Reuniones

Nota. Descripción de actividades para el desarrollo del capital humano en relación a los objetivos estratégicos planteados.

8. CONCLUSIONES

Sobre el análisis de los resultados se presentan las siguientes las conclusiones:

De acuerdo al objetivo específico 1 el cual dice "Diagnosticar los elementos de desarrollo organizacional que aplica actualmente en la empresa MIA PHARAMA S.A.S" podemos concluir que en cuanto a la dimensión de principios corporativos los resultados demuestran que hay deficiencia en el cumplimiento de los mismos, ya que, al evaluar los elementos de desarrollo organizacional, se pueden identificar posibles deficiencias en el cumplimiento de los principios corporativos. Además, la segunda afirmación de la conclusión "y aunque hay una discrepancia entre los dos grupos estudiados, se puede notar que en ambos no existe una verdadera identidad con la cultura de la organización" también sugiere la importancia de diagnosticar los elementos de desarrollo organizacional, ya que puede ser necesario implementar cambios para mejorar la identidad y la cultura de la organización y, por lo tanto, mejorar su desempeño y resultados. Sin embargo, la afirmación "Este punto en particular llama la atención que es el personal técnico con menor preparación cognoscitiva y estabilidad económica, son quienes presentan un mayor sentido de pertenencia con la organización" no está directamente relacionada con el objetivo específico mencionado.

Para dar respuesta al objetivo específico 2 que dice "Analizar el direccionamiento estratégico en la declaración de principios organizacionales de la empresa MIA PHARMA S.A.S." se puede concluir de la siguiente manera:

- La empresa MIA PHARMA S.A.S. debería asegurarse de que todos los trabajadores, tanto profesionales como técnicos, estén completamente informados y tengan un mayor conocimiento de la visión, misión y los objetivos de la empresa.
- Además, la empresa debería establecer una comunicación eficaz con todos los trabajadores para fomentar la retroalimentación soportada en resultados que contribuye al mejoramiento continuo.

- Una vez que el personal técnico y profesional tiene una comprensión clara de la visión, misión y los objetivos de la empresa, podrán planificar acciones y tomar decisiones informadas que contribuyan a alcanzar las metas planificadas. Por lo tanto, analizar el direccionamiento estratégico en la declaración de principios organizacionales de MIA PHARMA S.A.S. contribuiría a garantizar que la empresa tenga una comunicación eficaz con todos los trabajadores, de manera que se asegure una comprensión clara y completa de la visión, misión y objetivos, lo que permita una planificación y toma de decisiones informadas para alcanzar las metas planificadas.

Al analizar el objetivo específico 3 que nos dice "Realizar un análisis de las diferentes herramientas gerenciales enfocadas al desarrollo organizacional de la empresa MIA PHARMA S.A.S" podría concluirse de la siguiente manera:

- A través del análisis de herramientas gerenciales adecuadas, MIA PHARMA S.A.S. podría identificar oportunidades para introducir nuevos productos en el ramo farmacéutico, lo cual permitiría la ampliación del mercado a través de la matriz DOFA que sería la herramienta que mejor se ajusta para la aplicación de las estrategias.
- El análisis de la Matriz DOFA como herramienta gerencial también podría ofrecer perspectivas sobre cómo mejorar el desarrollo organizacional para garantizar que la empresa pueda soportar la introducción de nuevos productos y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Al introducir nuevos productos en el mercado, MIA PHARMA S.A.S. podría mejorar su imagen y aumentar la confianza de sus clientes tanto a lo interno como a lo externo.

Por lo tanto, realizar un análisis de las diferentes herramientas gerenciales para el desarrollo organizacional de MIA PHARMA S.A.S. podría ser de gran ayuda para identificar oportunidades para introducir nuevos productos y una nueva forma de verse puertas adentro obtenido de esta manera los lineamientos gerenciales requeridos para

fortalecer su crecimiento tanto en su mercado interno como externo, mejorar la imagen de la empresa y aumentar la confianza de los clientes.

De acuerdo a lo anterior podemos concluir que para lograr el objetivo específico 4 de "diseñar líneas estratégicas para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S" se pueden realizar los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis DOFA de la empresa MIA PHARMA S.A.S, identificando las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.
2. Analizar los resultados del análisis DOFA y diseñar líneas estratégicas para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional como el liderazgo, la cultura organizacional, la capacitación y el desarrollo de los empleados, la comunicación y la gestión del cambio.
3. Implementar las líneas estratégicas diseñadas, asegurándose de que se ajusten a la cultura organizacional y a los objetivos empresariales de la empresa MIA PHARMA S.A.S.
4. Evaluar periódicamente la efectividad de las líneas estratégicas implementadas y hacer ajustes según sea necesario.

Con estos pasos, se puede diseñar un plan efectivo para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S utilizando una matriz DOFA.

9. TRABAJO FUTURO

Como producto de las conclusiones en la presente investigación, se hacen recomendaciones a fin de mejorar el funcionamiento integral de la organización, iniciando por:

1. Dar a conocer el resultado de la investigación con la finalidad hacer consiente a todos los integrantes de la organización, creando consciencia sobre el estado de la misma, a fin de generar sinergia en los cambios que la empresa comience a gestionar en búsqueda de la excelencia.
2. Realizar actividades de motivación, integración y liderazgo del equipo a fin de promover su eficacia, y contribuir al desarrollo integral del individuo como ente de la sociedad.
3. Promover un programa para el desarrollo de competencias, soportado sobre una evaluación profesional a nivel del personal gerencial a fin de pueda lograr su autodesarrollo.
4. Es importante que el personal técnico se capacite y desarrolle, para ello la organización puede contribuir al desarrollo del mismo mediante la utilización de planes de capacitación promovidos por el estado a través del SENA, instituciones y la propia empresa.
5. Realizar un seguimiento al personal de su desarrollo, soportado en el cumplimiento de metas.

Es importante el compromiso de todos los miembros con la organización, por lo cual es necesario lograr que se involucren con su planificación estratégica y comprendan la importancia de la misma. Por tal razón, es necesario al momento de planificar, involucrar de forma activa no solo al personal profesional, sino al personal técnico, ya que son ellos los encargados de dar cumplimiento de las tareas diarias. Igualmente, es necesario establecer dentro de la planificación métodos sencillos y efectivos, que

permitan anticiparse a posibles problemas como modificación de planes, conflictos e incumplimiento de objetivos pautados.

REFERENCIAS

- Amaya, J. (2009). Gerencia Planeación & Estrategia, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Arraiz, J. (2008). Diagnóstico para el establecimiento de oportunidades de mejoramiento en los procesos y procedimientos de gestión administrativa de las actividades de apoyo en la construcción de una empresa constructora. <http://www.redalyc.com>
- Balbo de s, J. (2005). Guía práctica para la Investigación sin Traumas. Venezuela: Decanato de Extensión Universidad Nacional Experimental del Táchira.
- Barrantes, R. (1999). Investigación. Un camino al conocimiento. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Beckard, R. (1969). Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Edit. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Carrillo de A, J. (2005). Manual de Autodiagnóstico Estratégico, (1ª ed.) España: Esic Editorial.
- Cardona, P. (2002). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano, (2ª ed.). Ediciones Urbano.
- Cerda, F. (2007). Diagnóstico organizacional en empresas constructoras chilenas.
- Correa, Yepes Y Pellicer (2007). Factores determinantes y propuestas para la gestión de la innovación en las empresas constructoras. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131595182006000100006&script=sci_arttext
- Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). Administración de los Nuevos tiempos. Introducción a la Teoría General de la Administración (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9ª ed.). México: Pearson Educación.
- De faria, M. (2004). Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral (1ª ed.) México: D.F., Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.

- Díaz B, J. (2005): Cambio Organizacional: Una aproximación por valores. Revista Venezolana de Gerencia. <http://www.redalyc.com>
- Drucker, P. (1970). La Gran Ruptura. Argentina: Librería "El Ateneo" Editorial.
- Drucker, P. (1983). Gerencia en Tiempos Difíciles (3ª ed.) Argentina: Librería "El Ateneo" Editorial.
- Drucker, P. (2001). Seminario de Informática y telecomunicaciones, Revista del IESA Edición gratuita.
- Etkin, J (2007). Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y voluntad creativa. (1ª ed.) Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Espinel, F. (2001). Programa de calidad. Bogotá: Colombia, Editorial Panamericana.
- Fischer, E. El Arte de la Guerra Aplicado a los Negocios. <http://www.edicioneslea.com/libro.php?id=82>
- French, W. Y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. (5ª Ed.) México: Edit. Prentice – Hall.
- Galindo, C. (2006). Manual para la creación de empresas. (2ª ed.). Bogotá Colombia: Ecoe Ediciones,
- García, S. (1994). Introducción a la economía de la empresa. España: Ediciones Díaz Santos, S.A., (Serie Universitaria),
- Garzón C, M. (2005). El desarrollo Organizacional y El Cambio Planteado, (1ª ed.) Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.
- Hurtado de B, J (2008). El proyecto de investigación (6ª ed.) Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Ivancevich, J. y Konopaske, R. (2006). Comportamiento Organizacional (7ª ed.). México: Mc. Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Méndez A, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC, un método de análisis para su intervención. (3ª ed.) Bogotá: McGraw-Hill
- Méndez A, C. (2001). Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación (3ª ed.) Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario
- Méndez A, C. (2009). Tecnologías y Herramientas de Gestión. (1ª ed.) Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario

- Ramírez, T. (2006). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Guía Práctica*. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Richardson, O., & Dennis, C. (2016). Estudio de caso del sector de viñedos en el Reino Unido: análisis de actividades de venta al por menor utilizando herramientas de marketing estratégicas ejemplares. *Isleworth: British Food Journal*.
- Rincón, D y Romero, M. (2002): Tendencia Organizacionales de las Empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*. <http://www.redalyc.com>
- Rico, R y Fernández, M. (2004). Teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia. *Revista Iberoamericana de Psicología*.
- Ríos, M. F., Sánchez, J. C., & Muñoz, R. R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ªed.) México: Pearson Educación.
- Ruíz, C. (1998). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Barquisimeto. Venezuela: Ediciones CIDEG.
- Sánchez, J Y Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid España: ESIC Editorial.
- Salcedo, I y Romero, J. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado Venezolano*. *Revista Venezolana de Gerencia*. <http://www.redalyc.com>
- Sallenave, J. (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica* (1ª ed.), Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica* (8ª ed.) Bogotá, Colombia: Editorial Ltda, bajo el sello editorial 3R Editores.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D.(2004). *Administración* (6ª Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Spulber, D. (2005). *Estrategia de gestión. Como hacer un análisis exitoso*. Caracas, Venezuela: Edición Especial para el Diario El Mundo Economía y Negocios.
- Soltani-fesaghandis, G., & Pooya, A. (2018). *Diseño de un sistema de inteligencia artificial para predecir el éxito del desarrollo de nuevos productos y la seleccion*

adecuadad de la estrategia producto-mercado en la industria alimentaria. Mashhad:
International Food and Agribusiness Management Review.

Tzu, S. (2004). *El Arte de la Guerra*. Cuauhtémoc, Mexico: Editorial Porrúa

Vidal A, E, (2004). Diagnóstico Organizacional, Evolución sistémica del desempeño
empresarial en el área digital (2ª ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Villalba, J. (1996). Menú Estratégico. El arte de la Guerra Competitiva (1ª ed.). Caracas
Venezuela: Ediciones IESA,

ANEXOS

ANEXO 1
INSTRUMENTO

Estimado Compañero:

El presente instrumento tiene como finalidad recolectar datos acerca de MIA PHARMA S.A.S, los cuales permitirán el desarrollo del Trabajo Especial de Grado denominado **LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FARMACEUTICA HOMEOPATICA MIAPHARMA S.A.S**, como requisito académico para optar al Título de Magister en Gerencia Integral de calidad y productividad.

La información obtenida será anónima, valiosa y confidencial y solo se utilizará para los fines de la investigación.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente las preguntas formuladas y responda con toda sinceridad sin dejar de contestar ninguna. En caso de duda consulte al encuestador.

Este cuestionario enumera una serie de ítems agrupados con base a las dimensiones de la investigación.

Para ser respondidos se seleccionó una lista de afirmaciones con las alternativas de Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, de las cuales usted deberá marcar sólo una alternativa con una x en el recuadro que mejor refleje su opinión.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

Diana Quintero
Investigador

CUESTIONARIO N°:		ENCUESTADOR:		
PROFESION:		CARGO:		AÑOS DE TRABAJO CON LA EMPRESA:
DÍA:		HORA:		LUGAR:

VARIABLE OBJETO DE ESTUDIO: Adaptación de estrategias gerenciales que faciliten la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S., de manera que acceda aplicar a los cambios de crecimiento y competitividad del siglo XXI basados en el desarrollo del capital humano

I. PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

Conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, conformándose en el marco de referencia su filosofía de vida.

ITEMS		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
VALORES	1	¿Considera que los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal?				
	2	¿Al solicitar cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable?				
	3	¿Es usted solidario con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas?				
	4	¿Considera usted que la empresa cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos?				
	5	¿Es la responsabilidad una regla de vida de la organización?				
	6	¿Considera que dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa?				
	7	¿Considera que el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa?				

II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

Está conformado por los principios corporativos, la visión, la misión de la organización y los objetivos de la organización

ITEMS		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS	CASI NUNCA	NUNCA
VISIÓN	8	¿Comparte la gerencia la imagen que a futuro tiene de la organización?				
	9	¿Cuándo se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa?				
MISIÓN	10	¿Considera que el éxito de la empresa se basa en la penetración en el mercado que maneja?				
	11	¿Busca la empresa ser la número uno respecto a sus competidores?				
	12	¿Es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional?				
OBJETIVOS	13	¿Para la empresa la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento?				
	14	¿Considera que, para la empresa, es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias?				
	15	¿Propicia la gerencia reuniones con el personal y expertos externos, a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores?				
	16	¿Considera que para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal?				
ESTRATEGIAS	17	¿Concentra la empresa su esfuerzo en la consolidación de proyectos de un determinado producto?				
	18	¿Comparte la gerencia con el personal la generación de ideas que puedan convertirse en estrategias para incursionar en nuevos mercados?				
	19	¿Contribuye el personal de la empresa a realizar los proyectos estratégicos planteados?				

III. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

Proceso que permiten monitorear y examinar la realidad basado en análisis del entorno interno y externo, permitiendo orientar las estrategias de la organización.

ITEMS		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
AUDITORIA INTERNA	21	¿Con qué frecuencia participa usted de la planificación proyectos para contribuir con su experiencia?				
	22	¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico, la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa?				
	23	¿Considera que existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa?				
	24	¿Cumple con los tiempos estimados en los trabajos asignados?				
	25	¿Realiza la gerencia seguimiento y control de los trabajos asignados?				
	26	¿Con qué frecuencia es revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos?				
AUDITORIA EXTERNA	27	¿Promueve la gerencia el trabajo en equipo donde el aporte de todos contribuya a consolidar el producto desarrollado?				
	28	¿Invierte la empresa cursos, charlas, foros o conferencias que le permitan al personal adquirir nuevo conocimiento?				
	29	¿Considera que los trabajos asignados constituyen una motivación para seguir creciendo profesionalmente en la organización?				
AUDITORIA INTERNA	30	¿Considera usted que el resultado de los trabajos realizados por la empresa, contribuyen a la consolidación de su imagen en el ramo?				
	31	¿Son los trabajos realizados por la empresa un historial que le brinde confianza a los clientes para contratar con la firma?				
	32	¿Al no cubrir el estado con las necesidades de salud de la población, considera que para la empresa MIA PHRAMA S.A.S se convierte esta necesidad en una potencialidad de crecimiento?				
	33	¿Considera que el uso de nuevas estrategias que involucran cambio en la aplicación de técnicas tradicionales contribuyen a mejorar los procesos y a reducir tiempos?				
AUDITOR	34	¿Influyen los problemas políticos del país en la inversión en nuevos desarrollos estratégicos organizacionales?				

	35	¿Cree usted que la inflación genera inconvenientes en la culminación de sus proyectos?					
	36	¿Considera que la no actualización de la inversión en el desarrollo de nuevos fármacos homeopáticos, crean resistencia en los inversionistas por considerar que su capital no tiene garantía de rentabilidad?					
	37	¿Considera que las políticas de ventas de la competencia son muy amplias y flexibles, lo que brinda más oportunidades de negociación con ellas más allá de las ventajas del producto ofrecido por MIA PHARMA S.A.S.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nota: Instrumento encuesta para la recolección de datos e información en la compañía Mia pharma S.A.S., para diagnostico organizacional.

ANEXO 2

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DE LA PRUEBA PILOTO

ITEMES																																							
SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	TOTAL	
1	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	2	3	3	141	
2	5	5	4	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	3	160	
3	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	165	
4	5	5	4	4	5	4	4	3	2	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	4	2	131	
5	5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	1	155	
Σ	23	25	22	18	23	21	21	22	16	22	24	24	24	21	22	19	21	21	20	17	16	19	20	22	20	23	21	22	23	23	17	23	23	20	21	13	752	N	36
X	4,60	5,00	4,40	3,60	4,60	4,20	4,40	4,40	3,20	4,40	4,80	4,80	4,80	4,20	4,40	3,80	4,20	4,20	4,00	3,40	3,20	3,80	4,00	4,40	4,00	4,60	4,20	4,40	4,60	4,60	3,40	4,60	4,60	4,00	4,20	2,60	150,40	ΣSi²	26
S	0,55	0,00	0,55	0,55	0,55	0,84	0,45	0,89	1,79	0,89	0,45	0,45	0,45	0,84	0,89	0,84	0,84	0,84	0,71	0,55	1,79	0,84	0,71	0,55	0,00	0,55	1,10	0,89	0,55	0,89	1,14	0,89	0,55	1,41	0,84	1,14	14,06	St²	197,80
S²	0,30	0,00	0,30	0,30	0,30	0,70	0,20	0,80	3,20	0,80	0,20	0,20	0,20	0,70	0,80	0,70	0,70	0,70	0,50	0,30	3,20	0,70	0,50	0,30	0,00	0,30	1,20	0,80	0,30	0,80	1,30	0,80	0,30	2,00	0,70	1,30	197,80	α	0,89

N = Número de ítems

ΣSi² = Sumatoria de la varianza de los ítems

St² = varianza total del instrumento

α = Coeficiente Alfa de Cronbach

$$\alpha = (N \div (N-1)) * (1 - (\Sigma Si^2 \div St^2))$$

Siempre = 5

Casi Siempre = 4

Algunas Veces = 3

Casi Nunca = 2

Nunca = 1

El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido **0.86**, es indicativo de una magnitud **MUY ALTA**, según el rango de confiabilidad propuesto por Ruiz (2002).

Nota: Matriz de resultados estadísticos de la prueba piloto del instrumento encuesta

CUESTIONARIO DE LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estimado Compañero:

El presente instrumento tiene como finalidad recolectar datos acerca de MIA PHARMA S.A.S, los cuales permitirán el desarrollo del Trabajo Especial de Grado denominado **LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FARMACEUTICA HOMEOPATICA MIAPHARMA S.A.S**, como requisito académico para optar al Título de Magister en Gerencia Integral de calidad y productividad.

La información obtenida será anónima, valiosa y confidencial y solo se utilizará para los fines de la investigación.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente las preguntas formuladas y responda con toda sinceridad sin dejar de contestar ninguna. En caso de duda consulte al encuestador.

Este cuestionario enumera una serie de ítems agrupados con base a las dimensiones de la investigación.

Para ser respondidos seleccione de lista de números de 1 a 5 con las alternativas de (5) = Siempre, (4) = Casi Siempre, (3) = Algunas Veces, (2) = Casi Nunca, y (1) = Nunca, de las cuales usted deberá marcar sólo una alternativa con una x en el recuadro que mejor refleje su opinión.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

CUESTIONARIO N°:	2	ENCUESTADOR:	Diana Acuña		
PROFESION:	Adm. de E.	CARGO:	coord. soc	AÑOS DE TRABAJO CON LA EMPRESA:	Año 4 mes
DÍA:	12-07-2022	HORA:	9:35	LUGAR:	MiAPARMA

PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

ITEMS		1	2	3	4	5	
VALORES	1	¿Considera que los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal?				X	
	2	¿Al solicitar cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable?					X
	3	¿Es usted solidario con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas?				X	
	4	¿Considera usted que la empresa cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos?			X		
	5	¿Es la responsabilidad una regla de vida de la organización?				X	
	6	¿Considera que dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa?				X	
	7	¿Considera que el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa?				X	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

ITEMS		1	2	3	4	5	
VISIÓN	8	¿Comparte la gerencia la imagen que a futuro tiene de la organización?				X	
	9	¿Cuándo se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa?					X
MISIÓN	10	¿Considera que el éxito de la empresa se basa en la penetración en el mercado que maneja?				X	
	11	¿Busca la empresa ser la número uno respecto a sus competidores?					X
	12	¿Es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional?					X

OBJETIVOS	13	¿Para la empresa la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento?					X
	14	¿Considera que, para la empresa, es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias?					X
	15	¿Propicia la gerencia reuniones con el personal y expertos externos, a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores?				X	
	16	¿Considera que para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal?				X	
ESTRATEGIAS	17	¿Concentra la empresa su esfuerzo en la consolidación de proyectos de un determinado producto?				X	
	18	¿Comparte la gerencia con el personal la generación de ideas que puedan convertirse en estrategias para incursionar en nuevos mercados?				X	
	19	¿Contribuye el personal de la empresa a realizar los proyectos estratégicos planteados?			X		

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

ITEMS		1	2	3	4	5	
AUDITORIA INTERNA	21	¿Con qué frecuencia participa usted de la planificación proyectos para contribuir con su experiencia?			X		
	22	¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico, la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa?			X		
	23	¿Considera que existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa?			X		
	24	¿Cumple con los tiempos estimados en los trabajos asignados?			X		
	25	¿Realiza la gerencia seguimiento y control de los trabajos asignados?				X	
	26	¿Con qué frecuencia es revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos?				X	

AUDITORIA EXTERNA	27	¿Promueve la gerencia el trabajo en equipo donde el aporte de todos contribuya a consolidar el producto desarrollado?				X	
	28	¿Invierte la empresa cursos, charlas, foros o conferencias que le permitan al personal adquirir nuevo conocimiento?					X
	29	¿Considera que los trabajos asignados constituyen una motivación para seguir creciendo profesionalmente en la organización?				X	
AUDITORIA INTERNA	30	¿Considera usted que el resultado de los trabajos realizados por la empresa, contribuyen a la consolidación de su imagen en el ramo?				X	
	31	¿Son los trabajos realizados por la empresa un historial que le brinde confianza a los clientes para contratar con la firma?			X		
	32	¿Al no cubrir el estado con las necesidades de salud de la población, considera que para la empresa MIA PHRAMA S.A.S se convierte esta necesidad en una potencialidad de crecimiento?				X	
	33	¿Considera que el uso de nuevas estrategias que involucran cambio en la aplicación de técnicas tradicionales contribuyen a mejorar los procesos y a reducir tiempos?					X
AUDITORIA EXTERNA	34	¿Influyen los problemas políticos del país en la inversión en nuevos desarrollos estratégicos organizacionales?				X	
	35	¿Cree usted que la inflación genera inconvenientes en la culminación de sus proyectos?		X			
	36	¿Considera que la no actualización de la inversión en el desarrollo de nuevos fármacos homeopáticos, crean resistencia en los inversionistas por considerar que su capital no tiene garantía de rentabilidad?			X		
	37	¿Considera que las políticas de ventas de la competencia son muy amplias y flexibles, lo que brinda más oportunidades de negociación con ellas más allá de las ventajas del producto ofrecido por MIA PHARMA S.A.S.			X		

CUESTIONARIO N°:	1	ENCUESTADOR:	Diana Quintero		
PROFESION:	SST	CARGO:	Asistente	AÑOS DE TRABAJO CON LA EMPRESA:	9 años
DÍA:	20/07/2022	HORA:	9:00	LUGAR:	MIAPHARMA

PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

ITEMS		1	2	3	4	5
VALORES	1	¿Considera que los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal?				X
	2	¿Al solicitar cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable?				X
	3	¿Es usted solidario con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas?				X
	4	¿Considera usted que la empresa cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos?				X
	5	¿Es la responsabilidad una regla de vida de la organización?				X
	6	¿Considera que dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa?			X	
	7	¿Considera que el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa?				X

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

ITEMS		1	2	3	4	5
VISIÓN	8	¿Comparte la gerencia la imagen que a futuro tiene de la organización?				X
	9	¿Cuándo se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa?			X	
MISIÓN	10	¿Considera que el éxito de la empresa se basa en la penetración en el mercado que maneja?				X
	11	¿Busca la empresa ser la número uno respecto a sus competidores?				X
	12	¿Es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional?				X

OBJETIVOS	13	¿Para la empresa la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento?					X
	14	¿Considera que, para la empresa, es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias?				X	
	15	¿Propicia la gerencia reuniones con el personal y expertos externos, a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores?					X
	16	¿Considera que para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal?			X		
ESTRATEGIAS	17	¿Concentra la empresa su esfuerzo en la consolidación de proyectos de un determinado producto?					X
	18	¿Comparte la gerencia con el personal la generación de ideas que puedan convertirse en estrategias para incursionar en nuevos mercados?					X
	19	¿Contribuye el personal de la empresa a realizar los proyectos estratégicos planteados?				X	

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

ITEMS		1	2	3	4	5	
AUDITORIA INTERNA	21	¿Con qué frecuencia participa usted de la planificación proyectos para contribuir con su experiencia?				X	
	22	¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico, la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa?					X
	23	¿Considera que existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa?					X
	24	¿Cumple con los tiempos estimados en los trabajos asignados?				X	
	25	¿Realiza la gerencia seguimiento y control de los trabajos asignados?				X	
	26	¿Con qué frecuencia es revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos?				X	

CUESTIONARIO N°:	3	ENCUESTADOR:	Diana Quintero		
PROFESION:	Arquitecta de sistemas	CARGO:	Analista de sistemas	AÑOS DE TRABAJO CON LA EMPRESA:	2 años
DÍA:	17-07-2022	HORA:	9:45	LUGAR:	ING Pharma

PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

ITEMS		1	2	3	4	5	
VALORES	1	¿Considera que los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal?				X	
	2	¿Al solicitar cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable?					X
	3	¿Es usted solidario con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas?					X
	4	¿Considera usted que la empresa cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos?			X		
	5	¿Es la responsabilidad una regla de vida de la organización?				X	
	6	¿Considera que dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa?					X
	7	¿Considera que el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa?				X	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

ITEMS		1	2	3	4	5
VISIÓN	8	¿Comparte la gerencia la imagen que a futuro tiene de la organización?				X
	9	¿Cuándo se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa?				X
MISIÓN	10	¿Considera que el éxito de la empresa se basa en la penetración en el mercado que maneja?				X
	11	¿Busca la empresa ser la número uno respecto a sus competidores?				X
	12	¿Es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional?				X

OBJETIVOS	13	¿Para la empresa la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento?						X
	14	¿Considera que, para la empresa, es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias?						X
	15	¿Propicia la gerencia reuniones con el personal y expertos externos, a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores?						X
	16	¿Considera que para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal?						X
ESTRATEGIAS	17	¿Concentra la empresa su esfuerzo en la consolidación de proyectos de un determinado producto?						X
	18	¿Comparte la gerencia con el personal la generación de ideas que puedan convertirse en estrategias para incursionar en nuevos mercados?						X
	19	¿Contribuye el personal de la empresa a realizar los proyectos estratégicos planteados?					X	

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

ITEMS		1	2	3	4	5	
AUDITORIA INTERNA	21	¿Con qué frecuencia participa usted de la planificación proyectos para contribuir con su experiencia?			X		
	22	¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico, la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa?		X			
	23	¿Considera que existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa?				X	
	24	¿Cumple con los tiempos estimados en los trabajos asignados?					X
	25	¿Realiza la gerencia seguimiento y control de los trabajos asignados?					X
	26	¿Con qué frecuencia es revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos?				X	

AUDITORIA EXTERNA	27	¿Promueve la gerencia el trabajo en equipo donde el aporte de todos contribuya a consolidar el producto desarrollado?						X
	28	¿Invierte la empresa cursos, charlas, foros o conferencias que le permitan al personal adquirir nuevo conocimiento?						X
	29	¿Considera que los trabajos asignados constituyen una motivación para seguir creciendo profesionalmente en la organización?						X
AUDITORIA INTERNA	30	¿Considera usted que el resultado de los trabajos realizados por la empresa, contribuyen a la consolidación de su imagen en el ramo?						X
	31	¿Son los trabajos realizados por la empresa un historial que le brinde confianza a los clientes para contratar con la firma?						X
	32	¿Al no cubrir el estado con las necesidades de salud de la población, considera que para la empresa MIA PHRAMA S.A.S se convierte esta necesidad en una potencialidad de crecimiento?						X
	33	¿Considera que el uso de nuevas estrategias que involucran cambio en la aplicación de técnicas tradicionales contribuyen a mejorar los procesos y a reducir tiempos?						X
AUDITORIA EXTERNA	34	¿Influyen los problemas políticos del país en la inversión en nuevos desarrollos estratégicos organizacionales?						X
	35	¿Cree usted que la inflación genera inconvenientes en la culminación de sus proyectos?						X
	36	¿Considera que la no actualización de la inversión en el desarrollo de nuevos fármacos homeopáticos, crean resistencia en los inversionistas por considerar que su capital no tiene garantía de rentabilidad?					X	
	37	¿Considera que las políticas de ventas de la competencia son muy amplias y flexibles, lo que brinda más oportunidades de negociación con ellas más allá de las ventajas del producto ofrecido por MIA PHARMA S.A.S.					X	

CUESTIONARIO N°:	H	ENCUESTADOR:	Diana Quintero		
PROFESION:	Tec. Ambiental	CARGO:	Insp. calidad	AÑOS DE TRABAJO CON LA EMPRESA:	6 Años
DÍA:	12-07-2022	HORA:	09:50	LUGAR:	Mia Pharma

PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

ITEMS		1	2	3	4	5	
VALORES	1	¿Considera que los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal?					X
	2	¿Al solicitar cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable?					X
	3	¿Es usted solidario con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas?				X	
	4	¿Considera usted que la empresa cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos?				X	
	5	¿Es la responsabilidad una regla de vida de la organización?					X
	6	¿Considera que dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa?				X	
	7	¿Considera que el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa?				X	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

ITEMS		1	2	3	4	5
VISIÓN	8	¿Comparte la gerencia la imagen que a futuro tiene de la organización?			X	
	9	¿Cuándo se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa?		X		
MISIÓN	10	¿Considera que el éxito de la empresa se basa en la penetración en el mercado que maneja?			X	
	11	¿Busca la empresa ser la número uno respecto a sus competidores?				X
	12	¿Es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional?				X

OBJETIVOS	13	¿Para la empresa la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento?				X	
	14	¿Considera que, para la empresa, es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias?			X		
	15	¿Propicia la gerencia reuniones con el personal y expertos externos, a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores?					X
	16	¿Considera que para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal?				X	
ESTRATEGIAS	17	¿Concentra la empresa su esfuerzo en la consolidación de proyectos de un determinado producto?				X	
	18	¿Comparte la gerencia con el personal la generación de ideas que puedan convertirse en estrategias para incursionar en nuevos mercados?			X		
	19	¿Contribuye el personal de la empresa a realizar los proyectos estratégicos planteados?				X	

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

ITEMS		1	2	3	4	5
AUDITORIA INTERNA	21	¿Con qué frecuencia participa usted de la planificación proyectos para contribuir con su experiencia?			X	
	22	¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico, la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa?	X			
	23	¿Considera que existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa?			X	
	24	¿Cumple con los tiempos estimados en los trabajos asignados?				X
	25	¿Realiza la gerencia seguimiento y control de los trabajos asignados?				X
	26	¿Con qué frecuencia es revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos?				X

AUDITORIA EXTERNA	27	¿Promueve la gerencia el trabajo en equipo donde el aporte de todos contribuya a consolidar el producto desarrollado?				X	
	28	¿Invierte la empresa cursos, charlas, foros o conferencias que le permitan al personal adquirir nuevo conocimiento?			X		
	29	¿Considera que los trabajos asignados constituyen una motivación para seguir creciendo profesionalmente en la organización?			X		
AUDITORIA INTERNA	30	¿Considera usted que el resultado de los trabajos realizados por la empresa, contribuyen a la consolidación de su imagen en el ramo?				X	
	31	¿Son los trabajos realizados por la empresa un historial que le brinde confianza a los clientes para contratar con la firma?					X
	32	¿Al no cubrir el estado con las necesidades de salud de la población, considera que para la empresa MIA PHRAMA S.A.S se convierte esta necesidad en una potencialidad de crecimiento?			X		
	33	¿Considera que el uso de nuevas estrategias que involucran cambio en la aplicación de técnicas tradicionales contribuyen a mejorar los procesos y a reducir tiempos?			X		
AUDITORIA EXTERNA	34	¿Influyen los problemas políticos del país en la inversión en nuevos desarrollos estratégicos organizacionales?				X	
	35	¿Cree usted que la inflación genera inconvenientes en la culminación de sus proyectos?			X		
	36	¿Considera que la no actualización de la inversión en el desarrollo de nuevos fármacos homeopáticos, crean resistencia en los inversionistas por considerar que su capital no tiene garantía de rentabilidad?				X	
	37	¿Considera que las políticas de ventas de la competencia son muy amplias y flexibles, lo que brinda más oportunidades de negociación con ellas más allá de las ventajas del producto ofrecido por MIA PHARMA S.A.S.	X				

CUESTIONARIO N°:	5	ENCUESTADOR:	Diana Quintero		
PROFESION:	Regente de farmacia	CARGO:	Ajist. Producción	AÑOS DE TRABAJO CON LA EMPRESA:	3 años y 5 meses
DÍA:	17-07-2022	HORA:	9:30	LUGAR:	Mia Pharma

PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

ITEMS		1	2	3	4	5	
VALORES	1	¿Considera que los valores de compromiso, la lealtad y solidaridad se reflejan en las actuaciones diarias del personal?					X
	2	¿Al solicitar cooperación a sus compañeros de trabajo obtiene una respuesta favorable?					X
	3	¿Es usted solidario con los compañeros de trabajo cuando se le asigna una responsabilidad y le es difícil cumplir con las metas asignadas?					X
	4	¿Considera usted que la empresa cumple eficientemente con los plazos de entrega de los trabajos?				X	
	5	¿Es la responsabilidad una regla de vida de la organización?					X
	6	¿Considera que dentro de los valores compartidos por el personal están la innovación y el cambio continuo de los productos desarrollados por la empresa?					X
	7	¿Considera que el respeto por las normas, políticas formales y cumplimiento de la jerarquía son valores de la empresa?					X

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

ITEMS		1	2	3	4	5	
VISIÓN	8	¿Comparte la gerencia la imagen que a futuro tiene de la organización?					X
	9	¿Cuándo se toman decisiones que afectan el funcionamiento de la empresa se fundamentan sobre la base de la imagen que a futuro se tiene de la empresa?	X				
MISIÓN	10	¿Considera que el éxito de la empresa se basa en la penetración en el mercado que maneja?					X
	11	¿Busca la empresa ser la número uno respecto a sus competidores?					X
	12	¿Es la misión de la empresa un fundamento permanente para motivar en sus trabajadores el desarrollo profesional?					X

OBJETIVOS	13	¿Para la empresa la penetración en nuevos mercados es un objetivo que comparte con el personal como necesario para su crecimiento?					X
	14	¿Considera que, para la empresa, es importante compartir las prácticas diarias de trabajo y sus experiencias?				X	
	15	¿Propicia la gerencia reuniones con el personal y expertos externos, a fin de consultar e intercambiar ideas que contribuyan al crecimiento profesional de sus trabajadores?			X		
	16	¿Considera que para la empresa es importante realizar aportes económicos y de tiempo en el desarrollo de su personal?			X		
ESTRATEGIAS	17	¿Concentra la empresa su esfuerzo en la consolidación de proyectos de un determinado producto?			X		
	18	¿Comparte la gerencia con el personal la generación de ideas que puedan convertirse en estrategias para incursionar en nuevos mercados?				X	
	19	¿Contribuye el personal de la empresa a realizar los proyectos estratégicos planteados?					X

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:

ITEMS		1	2	3	4	5	
AUDITORIA INTERNA	21	¿Con qué frecuencia participa usted de la planificación proyectos para contribuir con su experiencia?				X	
	22	¿Con qué frecuencia utiliza el correo electrónico, la intranet u otro medio electrónico como medio para la distribución de la información de la empresa?					X
	23	¿Considera que existe una comunicación amplia y oportuna que contribuya al cumplimiento de metas propuestas y a mejorar el servicio que brinda la empresa?				X	
	24	¿Cumple con los tiempos estimados en los trabajos asignados?				X	
	25	¿Realiza la gerencia seguimiento y control de los trabajos asignados?					X
	26	¿Con qué frecuencia es revisada la planificación de los trabajos asignados a fin de controlar los tiempos?				X	

AUDITORIA EXTERNA	27	¿Promueve la gerencia el trabajo en equipo donde el aporte de todos contribuya a consolidar el producto desarrollado?					X
	28	¿Invierte la empresa cursos, charlas, foros o conferencias que le permitan al personal adquirir nuevo conocimiento?			X		
	29	¿Considera que los trabajos asignados constituyen una motivación para seguir creciendo profesionalmente en la organización?					X
AUDITORIA INTERNA	30	¿Considera usted que el resultado de los trabajos realizados por la empresa, contribuyen a la consolidación de su imagen en el ramo?					X
	31	¿Son los trabajos realizados por la empresa un historial que le brinde confianza a los clientes para contratar con la firma?					X
	32	¿Al no cubrir el estado con las necesidades de salud de la población, considera que para la empresa MIA PHRAMA S.A.S se convierte esta necesidad en una potencialidad de crecimiento?			X		
	33	¿Considera que el uso de nuevas estrategias que involucren cambio en la aplicación de técnicas tradicionales contribuyen a mejorar los procesos y a reducir tiempos?					X
AUDITORIA EXTERNA	34	¿Influyen los problemas políticos del país en la inversión en nuevos desarrollos estratégicos organizacionales?					X
	35	¿Cree usted que la inflación genera inconvenientes en la culminación de sus proyectos?					X
	36	¿Considera que la no actualización de la inversión en el desarrollo de nuevos fármacos homeopáticos, crean resistencia en los inversionistas por considerar que su capital no tiene garantía de rentabilidad?					X
	37	¿Considera que las políticas de ventas de la competencia son muy amplias y flexibles, lo que brinda más oportunidades de negociación con ellas más allá de las ventajas del producto ofrecido por MIA PHARMA S.A.S.	X				

ANEXO 3
JUICIO DE EXPERTOS

Colombia, 06 de Julio 2022

Ciudadano:

Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle formalmente la validación del instrumento que permitirá la recolección de los datos de la investigación que estoy realizando, titulada: **LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FARMACEUTICA HOMEOPATICA MIAPHARMA S.A.S.**

Requisito exigido para Optar al TITULO de **MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**, de la fundación UNIVERSIDAD DE AMERICA.

Anexo a la presente constancia de validación formato de validación, objetivos de la investigación, cuadro de Operacionalización de la variable y el instrumento objeto de la validación.

Retribuyendo su atención, quisiera expresarle mi formal agradecimiento,

DIANA CRISTINA QUINTERO CARDENAS

3692102024

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA

**LINEAMIENTOS GERENCIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
FARMACEUTICA HOMEOPATICA MIAPHARMA S.A.S.**

**PROPUESTA DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

AUTOR: DIANA CRISTINA QUINTERO CARDENAS.

Código (s):

3692102024

Programa:

MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

Fecha de Entrega:

(06/Julio/2022)

Colombia, Julio 2022

7.2.Objetivos

1.1 OBJETIVO GENERAL

Formular lineamientos gerenciales para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional enfocados en el capital humano de la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar los elementos de desarrollo organizacional que aplica actualmente en la empresa MIA PHARAMA S.A.S.
- Analizar el direccionamiento estratégico en la declaración de principios organizacionales de la empresa MIA PHARMA S.A.S.
- Diseñar líneas estratégicas para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional enfocados en el capital humano de la empresa MIA PHARMA S.A.S..

OBJETIVO GENERAL: Formular lineamientos gerenciales para la incorporación de elementos del desarrollo organizacional enfocados en el capital humano de la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	SUB-INDICADOR	ÍTEM
Adaptación de estrategias gerenciales que faciliten la incorporación de elementos del desarrollo organizacional en la empresa MIA PHARMA S.A.S, de manera que acceda aplicar a los cambios de crecimiento y competitividad del siglo XXI	El desarrollo organizacional estratégicamente vincula el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las empresas construyan bajo su propia evaluación, herramientas que le permitan consolidar equipos de trabajo comprometidos con la calidad y la excelencia; sustentados en su cultura organizacional, a fin de crear estrategias que permita tomar decisiones para adaptar y transformar la organización a los cambios del siglo XXI	Para la recolección de datos de la información, se utilizara como técnica la encuesta escrita y como instrumento la encuesta conformada por preguntas cerradas y abiertas	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	Valores	Lealtad y compromiso	1
					Cooperación	2
					Solidaridad	1-3
					Trabajo en equipo	3
					Innovación y creatividad	6
					Responsabilidad	4
			DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Visión	Conocimiento de la imagen futura de la empresa	3-5
					Toma de decisiones	8
				Misión	Fundamento de la empresa a nivel de mercado	9
					Fundamento de la empresa a nivel de servicio	10
					Motivación Profesional	11
						12
				Objetivos	Posicionamiento del mercado	13
					Mejoramiento del producto	14
				Estrategias	Mejoramiento y capacitación del personal	15-16
					Concentración en un Producto	17
					Mercado Personal	18
				DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	Debilidades	Planificación (Obras y Proyectos)
			Comunicación efectiva			21-22
			Rendimiento		23	
			Control y Evaluación de Resultados		24	
					25-26	
			Oportunidades	Trabajo en equipo	25	
				Capacitación del personal	26	
			Fortalezas	Motivación del personal	27	
				Imagen	28	
				Historial de la Empresa	29	
			Amenazas	Crecimiento del mercado	30	
				Tecnológicas	31	
				Conflictividad política	32	
				Económicas	33-34	
				Mercado	35	



Fundación
Universidad de América

**FUNDACION
UNIVERSIDAD DE AMERICA**

DATOS DEL EXPERTO

FECHA: _____

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

C.I. _____

INSTITUCIÓN DONDE

TRABAJA: _____

PROFESIÓN: _____

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítems con los objetivos P= Pertinencia

R= Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
1					
2					
3					
4					
5					
6					

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítems con los objetivos P= PertinenciaR=

Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una “X” cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					

CRITERIOS PARA LA VALIDACIÓN

C= Coherencia de los ítems con los objetivos P= PertinenciaR=

Redacción V= Validez interna (de contenido)

Indique con una "X" cada uno de los aspectos si los considera correctos, de lo contrario adicione sus observaciones.

ITEM	C	P	R	V	OBSERVACIONES Agregue un comentario, sugerencia en caso de mejorar el ítem
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					

29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					

Nota: Herramienta aplicable para la validación por el juicio de expertos en el diseño de herramienta metodológica (encuesta)

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quién suscribe, **DOUGLAS EDUARDO URIBE FERNANDEZ**, con título de postgrado: **DR. EN CIENCIAS GERENCIALES**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por DIANA CRISTINA QUINTERO CARDENAS, alumno de **MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** de la **FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA**, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo Formular los lineamientos gerenciales para la incorporación de los elementos del desarrollo organizacional en la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S, Y considero que el cuestionario presentado:

Tiene coherencia, pertinencia, redacción y validez para el objetivo propuesto y que no tiene ninguna observación de mi parte para su aplicación.

En Colombia a los seis días del mes de Julio de 2022.



C.I. 9.224.733

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quién suscribe, **RAMON EDUARDO BELANDRIA CONTRERAS**, con título de postgrado: **MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por DIANA CRISTINA QUINTERO CARDENAS, alumno de **MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** de la **FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA**, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo Formular los lineamientos gerenciales para la incorporación de los elementos del desarrollo organizacional en la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S, Y considero que el cuestionario presentado:

Tiene coherencia, pertinencia, redacción y validez para el objetivo propuesto y que no tiene ninguna observación de mi parte para su aplicación.

En Colombia a los seis días del mes de Julio de 2022.



C.I. 3.705.802

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quién suscribe, **CAROLINA VELA RODRIGUZ**, con título de postgrado: **MAGISTER EN GERENCIA DE PROCESOS**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por por DIANA CRISTINA QUINTERO CARDENAS, alumno de **MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** de la **FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA**, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo Formular los lineamientos gerenciales para la incorporación de los elementos del desarrollo organizacional en la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S, Y considero que el cuestionario presentado:

Tiene coherencia, pertinencia, redacción y validez para el objetivo propuesto y que no tiene ninguna observación

En Colombia a los seis días del mes de Julio de 2022.



C.I. 10.189.150



Fundación
Universidad de América

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA

CONSTANCIA DE VALIDACION

Quién suscribe, **GISELA ISABEL CORDERO LOPEZ**, con título de postgrado: **MAGISTER EN PLANIFICACION GERENCIAL**, a través de la presente, manifiesto que he validado el modelo de encuesta diseñado por DIANA CRISTINA QUINTERO CARDENAS, alumno de **MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD** de la **FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA**, cuyo Trabajo Especial de Grado tiene por objetivo Formular los lineamientos gerenciales para la incorporación de los elementos del desarrollo organizacional en la empresa farmacéutica homeopática MIAPHARMA S.A.S, Y considero que el cuestionario presentado:

Tiene coherencia, pertinencia, redacción y validez para el objetivo propuesto y que no tiene ninguna observación

En Colombia a los seis días del mes de Julio de 2022.

C.I. 13.150.199

**ANEXO 4
ANALISIS DOFA**

FODA	Oportunidades	Amenazas
	O1- Expansion en el mercado de medicina alternativa	A1 - Competencia desleal
	O2- Convenios comerciales con proveedores de materiales y materias primas	A2 - Dificultad en importacion de materias primas
	O3 - Adopcion de politicas de gobierno para la implementacion de salud natural	A3 - Aumento en las regulaciones en el pais en materia de medicamentos
Fortalezas	Estrategias FO (OFENSIVAS)	Estrategias FA (DEFENSIVAS)
F1- Capacidad de liderazgo	F2, O1, O2 Atraer nuevos clientes manejando precios competitivos a partir de la disminucion de costos de compra de materias primas	F1, A1 Fortalecer el liderazgo interno lo que permite mejorar los grupos de trabajo
F2- Precios competitivos	F4, O1 Aprovechar el mercado de medicina alternativa para ofrecer mejores productos homeopaticos	F3, A3 utilizar recursos financieros para mantener el cumplimiento de BPE (Buenas practicas de manufactura) para el cumplimiento de los requisitos regulatorios
F3- Recursos financieros		F4, A2 Aprovechar el conocimiento del sector homeopatico para innovar en formulaciones con Materias primas naturales de origen nacional
F4- Experiencia en el sector farmaceutico homeopático		
Debilidades	Estrategias DO (REORIENTACIÓN)	Estrategias DA (SUPERVIVENCIA)
D1 - Falta de capacitacion al personal	D1, O3 Realizar capacitaciones internas sobre salud natural permite aumentar el nicho de mercado	D1, A1 Con capacitacion constante en marketing y produccion e investigacion para evitar la vulnerabilidad de la empresa en la competencia desleal
D2 - Tecnologia obsoleta	D2, innovacion en los procesos de produccion para mejorar rendimientos	D3, A1 Idear nuevas formas de marketing Explorando la publicidad digital
D3 - Estrategias de mercado poco efectivas		
D4 - Falta de diversidad en el portafolio de medicamentos		

Nota: Matriz análisis DOFA de la compañía Mia pharma S.A.S.