

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL VALLE DE SUGAMUXI DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ, COLOMBIA¹

CHARACTERIZATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE LARGE COMPANIES OF THE SUGAMUXI VALLEY IN THE DEPARTMENT OF BOYACÁ, COLOMBIA

CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS GRANDES EMPRESAS DO VALE DE SUGAMUXI DO DEPARTAMENTO DE BOYACÁ, COLÔMBIA

José Javier González-Millán

Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia, Profesor Asistente Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sede Sogamoso. Coordinador grupo de investigación Management. javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co.

Miryam Teresa Rodríguez-Díaz

Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gestión del Talento Humano de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Docente Auxiliar de la Escuela de Administración de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Investigadora grupo de investigación Management. miryamteresa.rodriguez@uptc.edu.co

Luis Alfonso Moreno-Corredor

Candidato a Doctor en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos de España, Magister en Integración Económica Global y Regional, de la Universidad Internacional de Andalucía-España, Especialista en Finanzas Publicas de UPTC-ESAP, Economista Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Docente Escuela de Administración de Empresas Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Investigador grupo de investigación Management. luismoreno_uptc@yahoo.es

• **Clasificación JEL:** M14

RESUMEN

El artículo presenta la caracterización estratégica de gestión de las TIC, realizada en veinte empresas que conforman el Valle de Sugamuxi, en el departamento de Boyacá, Colombia. El método de estudio utilizado en la investigación fue descriptivo-explicativo. Como técnica estadística se trabajó el análisis descriptivo (frecuencias y tablas de contingencia), con el propósito de encontrar variables importantes y su incidencia en la gestión estratégica de las empresas objeto de estudio. El instrumento de recolección de información, aplicado a los gerentes de las compañías, fue la encuesta estructurada con base en el modelo aplicado por el Instituto Nacional de Estadística de Chile (INE) y la Universidad Veracruzana de México. Para el diseño muestral se empleó el censo. Sobre la investigación se puede afirmar que las empresas aplican parcialmente la planeación estratégica; igualmente, el modelo de gestión aplicado obedece a esquemas tradicionales. Por otro lado, se identificó que existe una mediana aplicación de políticas de recursos humanos y la mayoría se encuentra en la etapa de procesos de certificación de calidad.

PALABRAS CLAVE

Gestión, empresa, estratégica, negocios, empresario, calidad, recursos humanos.

ABSTRACT

The article discusses the strategic characterization of the management of ICTs [Information and Communication Technologies] carried out in 20 companies based in the Sugamuxi valley in the department of Boyacá, Colombia. The method of study used in the research was descriptive-explicative. As a statistical technique, we worked with descriptive analysis (frequencies and contingency tables) for the purpose of finding significant variables and their

Fecha de recepción: 09 - 03 - 2013

Fecha de aceptación: 20 - 05 - 2013

impact on the strategic management of the companies being reviewed. The instrument used for collecting information from the company managers was a structured survey based on the model of the National Institute of Statistics of Chile (Spanish acronym: INE), and the Veracruzana University of Mexico. The census was used for the sample design. Regarding the research, it can be affirmed that the companies partially apply strategic planning; likewise, the management model implemented obeys traditional models. On the other hand, it was identified that there is an average implementation of human resources policies, the majority of which are in the stage of quality certification processes.

KEYWORDS

Management, company, strategic, businesses, entrepreneur, quality, human resources.

RESUMO

O artigo apresenta a caracterização estratégica de gestão e de Tlc, realizada em 20 empresas existentes no vale de

Sugamuxi no departamento de Boyacá na Colômbia. O método de estudo utilizado na investigação foi descritivo explicativo. Como técnica de estatística, se trabalhou a análise descritiva (frequências e tabelas de contingência), com o propósito de encontrar variáveis importantes e sua incidência na gestão estratégica das empresas que foram objeto de estudo. O instrumento de recolha de informação aplicado aos gerentes das companhias foi a pesquisa estruturada com base no modelo aplicado pelo Instituto Nacional de Estatística do Chile (INE) e da Universidade Veracruzana do México. Para o projeto de amostra foi usado o recenseamento. Sobre a investigação se pode afirmar que as empresas aplicam parcialmente o planejamento estratégico; igualmente, o modelo de gestão aplicado obedece a esquemas tradicionais. Por outro lado, foi identificado que existe uma aplicação média de políticas de recursos humanos e a maioria se encontra na etapa de processos de certificação de qualidade.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão, empresa, estratégica, negócios, empresário, qualidade, recursos humanos.

Introducción

En un ambiente empresarial globalizado, donde aspectos como: tecnología, medio ambiente, recursos físicos y humanos se encuentran asociados claramente a las empresas modernas, la competitividad se basa en la astucia de los gerentes y de los modelos de gestión que se implementen para que puedan tener una tabla de salvación o, simplemente, caer rotundamente en el cierre de las compañías. En el ámbito del análisis organizacional existe un sector empresarial muy importante conformado por las denominadas grandes empresas, que a nivel latinoamericano constituyen el 0,5 al 5% de la producción y de la ocupación nacional. Lo anterior conlleva que este renglón de la producción nacional sea objeto de estudio, con el deseo de buscar las mejores herramientas administrativas y de gestión que conduzcan a un mejor desarrollo empresarial de la provincia de Sugamuxi, del departamento de Boyacá.

En este sentido, en primer lugar, se hace un recuento de la gestión empresarial, así como de las herramientas y modelos aplicados a las empresas, destacando las percepciones sobre la administración científica, planteada por Taylor (1911), quien enfatizó la labor con

base en un modelo de gestión sobre la organización racional del trabajo, donde se plantean elementos claves como la producción a destajo, pues estaba convencido que la mayor producción se alcanzaba por la especialización y la rutinización de la labor. Sin embargo, hechos como el surgimiento de las ciencias sociales y humanísticas dan lugar a estudios basados en las relaciones humanas (Dávila, 2001) en los Estados Unidos, a partir de 1923 y hacia 1933. Elton Mayo (1970) y Maslow (1972) afirman que los modelos de gestión empresarial se fundamentan en aspectos importantes como la motivación, y el desarrollo personal a través del grupo, el liderazgo y el surgimiento de la concepción del homo social. El surgimiento de las ciencias puras permite que Von Berthalanfi inicie un proceso de cambio en la concepción organizacional; por tanto, plantea un modelo de gestión basado en el enfoque sistémico, en donde se tenga presente el comportamiento y la organización de los sistemas biológicos del ser humano (Chiavenato, 2005).

En segundo lugar, se tienen en cuenta los aportes de estudiosos del tema como Orengo (2002), Alvarado (2006) y Alarcón (2011), para quienes los modelos pasan por una transformación organizacional debido a las dinámicas innovadoras; teniendo como horizonte

el “dejar de ser o hacer esto por hacer o ser aquello”. Esto con un elemento adicional: los intereses de los diferentes actores sobre las fuerzas tanto internas como externas del poder organizacional. De acuerdo con esta postura, Yaber & Malott (1998), afirman que este proceso no solo se basa en las capacidades empresariales y en la gente, sino en los modelos de gestión y de gerencia, para propiciar el cambio en la cultura de la organización; este hecho que no es nada fácil pues mantiene bastantes óbices, debido, en primer lugar, a nuestra percepción reacia al cambio y, en segundo instancia, a que estos modelos corresponden a una dimensión organizacional relegada y de menos valor en los estudios de recursos humanos. Calderón (2006).

En tercer lugar, es claro enfatizar que dentro de los modelos se destaca el uso y aceptación del diseño estratégico, las empresas, sin importar el área al que pertenezcan, deben competir tanto en el mercado regional como en el internacional, de tal manera que este proceso propenda a la organización y el mejoramiento de su productividad y rentabilidad. De acuerdo con esto

(...) la planeación estratégica se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos, estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo. (Fuentes y Luna, 2011, p. 4).

En este sentido, Amoroch, Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones (2009, p. 193), consideran que “Planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable”.

Según lo manifestado, este artículo se divide en cuatro apartados, a saber: en primer lugar, se hará un breve recuento teórico sobre la situación empresarial boyacense, la gestión y la planeación estratégica; en segunda instancia, se plantea la caracterización estratégica de las veinte grandes empresas del Valle de Sugamuxi (ver Anexo 1), logrando establecer sus condicionamientos estratégicos, en tercera instancia, se esboza lo concerniente a las actividades de gestión empresarial y de sistemas de calidad. Finalmente se plantea la gestión de recursos humanos y manejo de las

TIC al interior de dichas compañías, y se plantean las conclusiones más importantes de la situación actual de las mencionadas empresas.

1. Referentes teóricos

1.1. EL CASO DE LA EMPRESA BOYACENSE

En cuanto a las investigaciones sobre los estudios del entorno regional, relacionadas con la problemática que afrontan las empresas boyacenses, es importante acotar que las del Valle de Sugamuxi emplean modelos tradicionales, en términos de productividad, en algunos casos, desconocen el estado actual de sus colaboradores. Sus principales problemas radican en la falta de organización relacionada con gestión, dirección estratégica, capacidad gerencial y perfil emprendedor de los actuales gerentes o administradores. González, Cerón y Alcázar, (2010), González, Rodríguez y Duarte (2011) expresan que aspectos valiosos como la asesoría y la consultoría, en áreas gerenciales, presentan una notable resistencia al cambio y desconocen, en su mayoría, el tema de la gestión estratégica; por lo tanto, no existe capacidad de adaptación y mejora en términos de innovación y creatividad, no solo en productos y/o servicios. De la misma manera, el anquilosamiento de las empresas con modelos de gestión tradicionales, hacen que al no estar preparadas para el manejo estratégico, su proceso de adaptabilidad y transformación, las haga débiles ante la competencia. Como complemento a lo antes sustentado, es importante resaltar, la falta de desarrollo productivo e investigativo en el departamento de Boyacá, hecho que repercute notoriamente en la economía regional e impacta el Producto Interno Bruto (PIB) departamental (Tabla 1).

De la Tabla 1 se concluye que los aportes no superan el 2,7% en relación con el PIB nacional; hecho preocupante, puesto que, aunque existen buenas empresas, los métodos de manejo para el cambio, la adaptabilidad, la innovación y la creatividad cada vez son menores, pues se convierten en procesos cíclicos repetitivos que propenden al cambio y a la eficiencia productiva de las organizaciones del departamento, en especial las del corredor industrial del Valle de Sugamuxi.

Las empresas exitosas y, por tanto, competitivas mundialmente, son las que alcanzan y mantienen el nivel de excelencia; sin embargo, muchas no logran pasar por

Tabla 1. Participación del Producto Interno Bruto por departamento 2000-2010

CUENTAS DEPARTAMENTALES - COLOMBIA
Producto Interno Bruto Departamental por habitante a precios corrientes
Serie provisional 2000 - 2010



DEPARTAMENTOS	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL COLOMBIA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Amazonas	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Antioquia	14,0	13,9	13,8	13,7	14,1	14,0	13,8	13,9	13,5	13,4	13,2
Arauca	0,9	0,6	0,8	0,9	0,7	1,0	1,0	1,0	1,2	1,0	0,9
Atlántico	4,3	4,2	4,2	4,0	4,0	4,1	4,0	4,2	4,0	4,0	3,8
Bogotá D. C.	26,3	26,5	26,8	26,5	26,3	26,1	26,1	26,0	25,5	26,0	25,4
Bolívar	3,4	3,5	3,5	4,0	4,1	4,0	4,1	4,1	4,0	3,9	4,0
Boyacá	2,7	2,7	2,7	2,7	2,6	2,6	2,6	2,7	2,8	2,8	2,7
Caldas	1,7	1,7	1,8	1,8	1,7	1,7	1,7	1,7	1,6	1,6	1,6
Caquetá	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Casanare	3,2	2,7	2,3	2,5	2,0	2,0	1,9	1,6	1,9	1,7	1,8
Cauca	1,3	1,4	1,4	1,4	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5
Cesar	1,4	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9	1,9	1,8	2,0	2,0	1,9
Chocó	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5
Córdoba	2,0	2,0	1,9	2,1	2,2	2,1	2,2	2,4	1,9	1,9	1,9
Cundinamarca	5,3	5,5	5,5	5,5	5,3	5,3	5,1	5,1	5,0	5,1	5,0
Guainía	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Guaviare	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Huila	1,9	1,8	1,8	1,7	1,9	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8	1,8
La Guajira	0,9	1,1	0,9	1,0	1,1	1,2	1,2	1,1	1,3	1,3	1,2
Magdalena	1,3	1,4	1,4	1,4	1,3	1,4	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
Meta	2,0	1,9	1,9	1,9	2,1	2,2	2,4	2,3	3,0	3,2	4,2
Nariño	1,5	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	1,6	1,5
Norte Santander	1,7	1,8	1,8	1,8	1,7	1,6	1,7	1,7	1,7	1,8	1,7
Putumayo	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5
Quindío	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Risaralda	1,6	1,6	1,6	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5	1,5
San Andrés y Providencia	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1
Santander	5,8	6,0	6,1	6,1	6,5	6,8	7,0	7,1	7,3	6,8	7,3
Sucre	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Tolima	2,4	2,5	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,4	2,4	2,3	2,2
Valle	10,9	10,9	10,9	10,7	10,5	10,1	10,3	10,4	10,0	10,2	10,0
Vaupés	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vichada	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Fuente: Dane, cuentas departamentales, 2010.

todos los estadios; se quedan estancadas en alguno de ellos o simplemente desaparecen debido a que dejan de ser rentables en el mercado globalizado. La dificultad que se presenta en la asimilación de la tecnología y la gestión empresarial se debe a que, por lo general, no se entiende el proceso de asimilación de enseñanza-aprendizaje. Además de esto, no se tienen en cuenta los elementos que el proceso administrativo y el diseño estratégico conllevan, además, los perfiles profesionales no se actualizan con base en las nuevas tendencias del desarrollo del emprendedor.

En este orden de ideas, cabe resaltar que la economía boyacense viene registrando, en los últimos años, una recomposición de su estructura productiva; hecho que privilegia el sector de servicios, y deja atrás la vocación agrícola de antaño. A la par de esta reestructuración, se ha evidenciado un crecimiento económico lento que repercute en la contracción del ingreso personal

de la población del departamento. A pesar de esto, el sector industrial continúa rezagado de la dinámica empresarial, con un excedente financiero significativo, pero que se filtra fuera del departamento. El comercio ha venido destacándose como el sector jalonador. Boyacá muestra un sector externo con una oferta exportable muy estrecha, poco diversificada; sin embargo, su estructura económica no muestra un derrotero definido. El estereotipo de antaño no se ha modificado, la mayor parte de los sectores tradicionales se encuentra en declive y no se observan sectores emergentes capaces de inducir el crecimiento económico regional. (Alcázar y Cerón, 2008).

Finalmente, la generación de ventajas competitivas, por parte de la empresa sugamuxista, queda condicionada, en gran parte, por las personas que conforman la organización quienes presentan sus iniciativas en la nueva formulación de alternativas empresariales,

máxime si se considera que son estas las que con sus conocimientos, experiencias, habilidades y olfato podrán echar a andar la máquina de la innovación para aumentar la competitividad organizacional y, por supuesto, crear más desarrollo empresarial.

1.2. LAS EMPRESAS Y SU CONSTITUCIÓN EN COLOMBIA

Las empresas en Colombia, según la Ley 1111 de 2006, se pueden clasificar de acuerdo con el número de empleados y al valor total de los activos en Unidades de Valor Tributario (UVT). Para el caso colombiano, se entiende por gran empresa toda unidad de explotación económica, realizada vía jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda conjuntamente a la siguiente clasificación. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1. Clasificación de empresas, según Ley 1111 de 2006²

Tipo de empresa	Empleados	Activos totales (SMLMV)	Valor en (UVT)
Microempresa	1-10	Menos de 501	Menos de 11.000
Pequeña empresa	11-50	501-5.000	11.000-100.000
Mediana empresa	51-200	5001-30.000	100.000-610.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000	610.000 en adelante

Fuente: Congreso de la República de Colombia, Ley 1111 de 2006.

De acuerdo con lo anterior, Barreto, Bermúdez, Gutiérrez, Meza y Sánchez (2005), especificaron la composición de las empresas boyacenses, estipulando

algunos factores de empleo y ocupación de acuerdo con el sector. (Tabla 2).

Los autores Barreto *et al.*, (2005) concluyen que las grandes empresas del departamento corresponden al 0,3% del total de compañías. Así mismo, se encontró que estas organizaciones utilizan modelos de gestión basados en el taylorismo. Al respecto, Zapata (2005), en su estudio sobre la problemática de las empresas afirma que existen dificultades como gestión interna, carencia de una gerencia profesional, influencia del entorno y incapacidad de asociación. Al respecto, es de destacar que aunque sean grandes empresas, se han visto afectadas significativamente, como resultado de los procesos de globalización financiera, tecnológica y comercial.

1.3. LA GESTIÓN

El concepto de gestión (Management) tiene sus orígenes en el latín *Gestio, gestionis*, que quiere decir acción o efecto de administrar. En la actualidad tiene diversos significados y usos que varían de un país a otro. Vale la pena recordar que existe una marcada diferencia entre el término y la palabra administración, toda vez que el primero obedece a una acción y la segunda, en su sentido más puro, se refiere al adecuado manejo de los recursos empresariales a través del proceso administrativo que articula elementos esenciales como planear, organizar, dirigir y controlar.

Es importante anotar, que la Gestión es un término que surge antes de la administración; esta se refiere a la parte operativa de las organizaciones; es decir, al cumplimiento del proceso de acción, mientras que la primera atañe principalmente a la lógica y al discernimiento en el desarrollo de capacidades relacionadas con la inteligencia emocional, la estrategia y el aprovechamiento de los sentidos y las emociones de los individuos al tenor de las

Tabla 2. Composición de las empresas en Boyacá.

Tipo de Empresa	% en el Mercado	% Generación de empleo	% Contribución al (PIB) Boyacense	Tipo actividades
Micro empresa	65,0	76,0	82,0	36,0 Corresponde a actividades no formales
Pequeña empresa	32,7			24,5 Corresponde a actividades formales
Mediana empresa	2,0			
Gran empresa	0,3			

Fuente: Autor, a partir de Barreto *et al.*, (2005)

organizaciones. Al respecto, Romero (1998) considera la gestión como

(...) la acción social de regulación del comportamiento de una colectividad, provista de un conjunto de recursos de diversa índole, todos ellos limitados en el tiempo, el espacio, la magnitud y la significancia, conducentes al logro de construcciones nuevas y diferentes a la definición inicial, pero compartidas en su finalidad última por los agentes que la generaron y la construyen en su decurso. (p. 36)

Dicha definición establece varios elementos muy importantes que reúnen los recursos, los tiempos, los comportamientos y las finalidades en términos del que se pretende hacer con las organizaciones.

En este sentido, Martínez (2005) afirma que la gestión se fundamenta en cuatro significados, a saber: profesión, institución, teoría o conocimiento y proceso y las competencias. Lo anterior permite resaltar el conocimiento científico³ y técnico⁴. Algunos tratadistas la consideran como un proceso de dirección o administración de una empresa o negocio, aunque esta corta definición no reúne las características del término. Otros autores enfatizan un poco más en torno de la definición, acudiendo a aspectos propios de la gestión.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española citado en Gauchi, (2012, p. 533), la define como “un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto”. También identifica una diferencia importante entre los términos en discusión, pues aunque pareciera que son equilibrados, la gestión obedece a un conjunto de prácticas organizacionales centradas en las decisiones que requieren ciertos procedimientos que buscan la adecuación de los recursos de la organización para alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo con esa acepción, Martínez, citado por Barreto *et al.* (2005, p. 313), considera la gestión en términos del Management como “un término de carácter complejo de uso reciente, que se refiere a objetivos de desarrollo social, a la administración de las organizaciones en interacción con la racionalidad social del entorno”; de igual manera, los autores al citar a Schein ponen de manifiesto cómo la palabra Management refleja una actitud emprendedora, optimista y pragmática de la cultura norteamericana. En este orden de ideas, Romero (1998), aporta al tema considerándola como

(...) un mecanismo de regulación social ejercida por los individuos que actúan sobre colectivos sociales, que intenta la articulación entre el funcionamiento global de lo económico y la existencia específica de las unidades económicas en la cuales se encuentran los individuos, los propósitos y las realizaciones.(p. 37)

De igual manera, la gestión propiamente dicha permite que las decisiones se lleven a cabo para alcanzar los resultados esperados; para este fin se debe tener en cuenta ciertas reglas y modos efectivos de operación. Esta comprende un saber y una práctica que apelan al mismo tiempo a la ciencia; es decir, a los conocimientos al arte, dicho con otras palabras al juicio y a la creatividad. Para complementar lo antes citado, se puede inferir que la gestión vincula elementos científicos con valores o creencias, haciendo de ésta una relación entre lo técnico y lo ideológico, con una función primordial que pone en marcha dispositivos para resolver problemas; entonces, la gestión se configura como el conjunto de procesos puestos en marcha, orientados por la adopción de decisiones que determinan la actividad de una empresa, a través de un desempeño eficaz para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Es pertinente expresar que existen diferentes tipos de modelos (Dumaine, 1995), los cuales se diferencian entre los tradicionales y los contemporáneos; esto se da porque los ejecutivos que llevan a cabo su modelo de gestión apropian su forma de sentir para manejar la empresa, ajustándose a las circunstancias, mas no obedecen a una guía o modelo claro en términos de dirección. (Ver Cuadro 2).

En este orden de ideas, vale la pena hacer una corta alusión al proceso de planeación estratégica y sus componentes esenciales, los cuales se esgrimen a continuación.

1.4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica obedece inicialmente a una herramienta por medio de la cual se alcanzan los objetivos propuestos por la organización, a través de estrategias; en tal sentido, Suárez y Altahona (2009), definen la planeación estratégica como

... el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas,

Cuadro 2. Comportamiento gerente tradicional / gerente contemporáneo.

Gerente Tradicional	Gerente Contemporáneo
<ul style="list-style-type: none"> * Se considera a sí mismo un gerente o un jefe. * Sigue la cadena de mando. * Toma más decisiones solo. * Asesora información. * Trata de dominar una disciplina importante, como marketing o finanzas. * Busca dirección y respuestas. * Acepta y realiza tareas repetitivas. * Contempla a los demás sobre todo como jefes y competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Se considera responsable, o consultor interno. * Trata con cualquiera que se requiera para hacer que el trabajo se lleve a cabo. * Invita a los demás a colaborar con el en la toma de decisiones. * Comparte información. * Intente dominar una amplia variedad de disciplinas gerenciales. * Cuestiona, colabora y negocia con los demás para encontrar soluciones. * Aprende formas nuevas de contribución. * Crea relaciones con base en un objetivo común, respeto mutuo e intercambio de información.

Fuente: *Fortune*, 22 de febrero de 1993, p. 81.

para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”. De acuerdo con esto, es claro que el proceso de planeación corresponde inminentemente a la alta gerencia de las compañías. (p. 12)

situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Serna, 2008, p. 55).

De igual manera, para Scott (2008), la planeación estratégica

... es un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva, en la formulación de su futuro. Su propósito es ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico, afectado permanentemente por restricciones y amenazas. (p. 5).

En tal sentido, el proceso da respuesta a preguntas como:

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y de la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La gestión estratégica se orienta, no solo a establecer estrategias, sino a preparar la empresa para que pueda afrontar los retos, máxime cuando la organización se encuentra inmersa en un mundo globalizado y cambiante; en este orden de ideas, y para corroborar lo antes expuesto, Gallardo (2012, p. 42), concibe la planeación estratégica como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”.

Con base en las definiciones mencionadas sobre la planeación estratégica, se evidencia el pensamiento similar de sus autores, ya que coinciden en que se debe planear y medir para alcanzar los resultados deseados y, de esta manera, ser competitivos en la economía global. Por último, Ballesteros (2007) plantea que la planeación estratégica ayuda a los administradores a pensar a futuro; por tanto, se debe mirar más allá de los problemas cotidianos y proyectarse a lo que podría suceder. Centrando un poco más el tema estratégico, Sánchez (2003) en cuanto a la planeación estratégica del entorno colombiano, comenta que se puede evidenciar que las grandes empresas cuentan con el personal, las herramientas, la información, el conocimiento y la experiencia necesarios para su manejo. Mientras que en la pequeña y mediana empresa se carece de planes y documentos escritos, algunas empresas cuentan

Para complementar el concepto, la planeación estratégica se entiende como:

(...) el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la

simplemente con elementos esenciales del sistema de información corporativo, tales como el organigrama, el manual de sistema de costos, la base de datos (clientes, proveedores, personal, insumos y materiales).

1.4.1. COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Serna (2008) y Suárez, Altahona (2009), existen varios elementos que constituyen el proceso de diseño estratégico, y se relacionan a continuación:

- *Los estrategas.* Son todos los funcionarios de una organización, con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño actual y futuro la organización.
- *El direccionamiento estratégico.* Es necesario que las empresas tengan claro hacia dónde van.
- *El diagnóstico estratégico.* Hace referencia al análisis interno y externo, que incluye la auditoría de entorno, de la competencia y la cultura corporativa.
- *Opciones estratégicas.* Se refiere a las opciones que la empresa tiene para anticiparse a sus oportunidades, amenazas, y de igual forma afrontar las debilidades y fortalezas, Serna (2008).
- *Formulación de la estrategia.* Las estrategias de una empresa conciernen al cómo lograr su crecimiento, cómo satisfacer a los clientes y cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado; por consiguiente, la estrategia de una compañía representa las respuestas administrativas de aspectos importantes como: si la empresa está concentrada en un solo negocio o desarrolla un grupo diversificado, si la empresa debe complacer a varios clientes, o enfocarse en un nicho de mercado determinado, Thompson y Strickland (2004).

1.4.2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se explica cada uno de los pasos que requiere el plan estratégico. Se inicia con la revisión de la misión y visión de la organización; este paso es clave porque sin ideas claras con respecto a dónde se quiere llegar, la organización no podrá desarrollar estrategias efectivas para alcanzar su destino, Castellanos (2009):

- Revisar la misión y visión de la organización. (Fuentes y Luna, 2011).
- Realizar un diagnóstico estratégico, conformado por la cultura organizacional, análisis externo o auditorio del entorno, análisis interno o auditoría organizacional y análisis DOFA o análisis de vulnerabilidad.
- Fijar objetivos empresariales de largo plazo.
- Formular, seleccionar y ejecutar estrategias efectivas.
- Fijar metas y políticas.
- Asignar recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, según sea su importancia.
- Medir, comunicar y hacer operativo el plan estratégico.

Cabe señalar que en el desarrollo del plan estratégico se produce la elaboración y puesta en marcha de lo que se denomina **Plan Operativo Anual**, que permite la unión entre el nivel estratégico y el operativo, generando el alcance de los deseos organizacionales a través de la acción diaria de acuerdo con los objetivos y estrategias elegidos, París (2005). De manera que

(...) el Plan Operativo define claramente los proyectos y tareas por desarrollar, las fechas y los resultados esperados, que debe realizar cada una de las personas en cada una de sus unidades operacionales dando lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar. Gallardo (2012, p. 251).

2. Metodología

2.1. TIPO Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación se acudió a un estudio descriptivo-explicativo, de acuerdo con Méndez (1998). Este permitió realizar una interpretación de las variables objeto de investigación, mediante una sistematización y análisis de la información, tarea que condujo a una mejor descripción de las diferentes características propuestas en el estudio investigativo (Camacho, 2003).

2.2. FUENTE Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como fuentes primarias, y de acuerdo con Tamayo (2002), se tuvo en cuenta los gerentes o administradores de las grandes empresas del Valle de Sugamuxi. Para la recolección de información, se utilizó la encuesta estructurada, plenamente autorizada por el Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INE).

Para las fuentes secundarias se acudió a estudios previos, desarrollados en otras regiones de Colombia y del mundo. Además, se realizó consulta de material documental. (Berna, 2009).

2.3. POBLACIÓN, MUESTRA, TIPO DE MUESTREO Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la investigación se utilizó el mecanismo del censo, pues en la actualidad en la Cámara de Comercio existen alrededor de veinte grandes empresas (Anexo 1), distribuidas por tamaño, número de empleados, y capital en (UVT) tal como se pudo observar en el Cuadro 2. Con base en lo anterior, se clasificaron de acuerdo con la Ley 1111 de 2006, que estipula aspectos relevantes como: margen de Unidades de Valor Tributario (UVT), activos totales y número de empleados, para las que se consideran grandes empresas.

FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

En atención al estudio realizado se construyó la siguiente ficha técnica del mismo.

Cuadro 3. Ficha Técnica Encuesta.

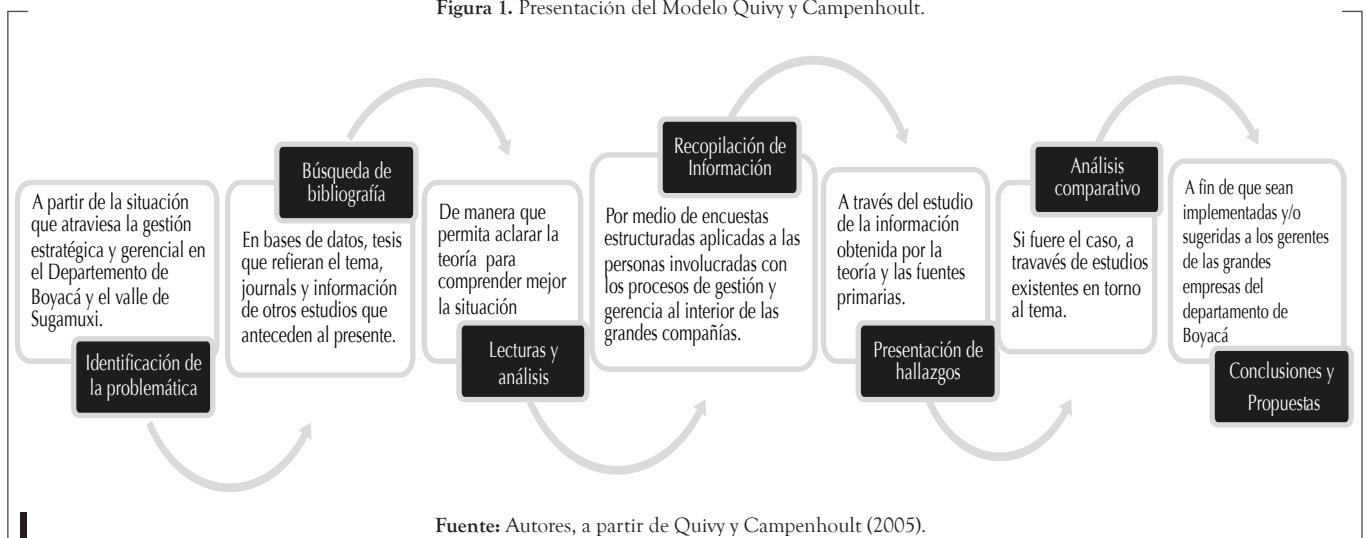
Ficha Técnica Estudio
Fecha de realización encuesta: agosto, septiembre y octubre de 2013.
Población: 20 grandes empresas
Dirigida a: Gerentes y/o administradores de las empresas.
Ciudad: Sogamoso, Nobsa, Pesca, Iza, Morca
Metodología: Encuesta estructurada, cuestionario escrito.
Realizador del estudio: Investigadores del proyecto.
Tipo de muestreo: Censo
Tipo de estudio: Descriptivo – Explicativo, con fines académicos.

Fuente: Autores del proyecto.

2.4. FICHA METODOLÓGICA DEL ESTUDIO

Se utilizó la propuesta planteada por Quivy y Campenhout (2005). De esta se puede decir que la pregunta genera una ruptura, un proceso de lecturas y recopilación de información, clasificación de la misma, análisis, unos resultados y unas conclusiones, para finalmente proponer unas soluciones. (Figura 1)

Figura 1. Presentación del Modelo Quivy y Campenhout.



Fuente: Autores, a partir de Quivy y Campenhout (2005).

3. Hallazgos de la investigación

El trabajo permitió identificar que la edad promedio de los gerentes es de 45 años; para el promedio gerencial nacional es de profesionales jóvenes, de ellos el 60% son hombres y el 40% mujeres. En cuanto al nivel de formación, 12 de los 20 ejecutivos tienen formación de posgrado, 8 formación profesional; al respecto, las profesiones más comunes son Arquitectura, Ingeniería, Informática, Administrador Público, Ingeniería, Electromecánica, contador público, administrador de empresas, ingeniero de minas (Cuadro 4).

Cuadro 4. Nivel de formación de los gerentes

Valor	Tipo formación
0	Básica o primaria
0	Humanidades
0	Media común
0	Media técnico profesional
0	Centro de formación técnica
0	Tecnólogo
8	Universidad
12	Post grado

Fuente: Autores, con base en el estudio.

La investigación mostró que de los datos suministrados por las direcciones de las compañías, así como los socios de éstas, la mayoría son hombres con un total de 116, en tanto que las socias alcanzan tan solo 36 en valor absoluto (Cuadro 5).

Cuadro 5. Número de socios y accionistas, 2012.

Número de Socios y Accionistas al cierre de la empresa año 2012	N° de socios y accionistas año 2012	
	Hombres	Mujeres
Socios	116	36
Accionistas		
Total	116	36

Fuente: Autores, con base en el estudio.

Según los objetivos planteados en esta investigación, se muestran los resultados en el siguiente orden: caracterización estratégica de las veinte grandes

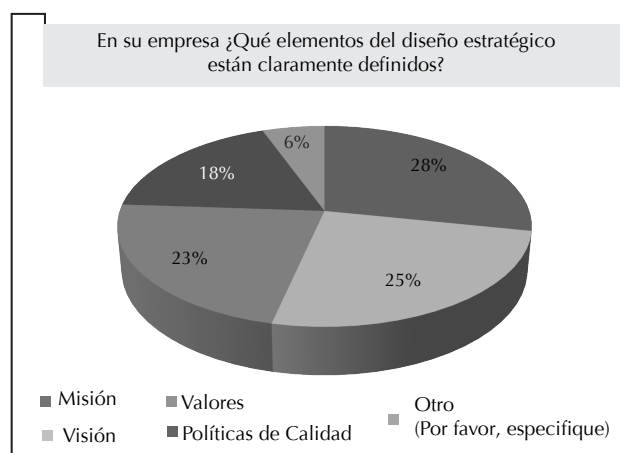
empresas, logrando establecer sus condicionamientos más relevantes; luego se hace un recuento de las actividades de gestión y calidad, para concluir con la identificación de las actividades de recursos humanos y manejo de las TIC, que actualmente se aplican en estas compañías. Cabe decir que por la densidad del instrumento y el volumen de información obtenida solo se presentan los aspectos más relevantes de la investigación.

3.1. CARACTERIZACIÓN ESTRATÉGICA

Para este apartado se toma como referente la encuesta estructurada, de la cual se dio informe en el apartado 2.2. A continuación se hace un desglose de cada uno de los apartados de la misma.

1. En su empresa, ¿qué Elementos del diseño estratégico están claramente definidos? En torno a este primer interrogante, los gerentes hicieron énfasis en que definitivamente es la misión el elemento del diseño estratégico que más se presenta con un valor porcentual del 28%, seguido de la visión con un 23%, en tercer lugar se encontró la reseña de los valores corporativos. Es de resaltar que del 6% restante se logró establecer que allí aparecen algunos elementos muy importantes que, por lo general, no son tenidos en cuenta, como matrices propias de la planeación estratégica, planes operativos y estudios de organización y del entorno. (Gráfica 1).

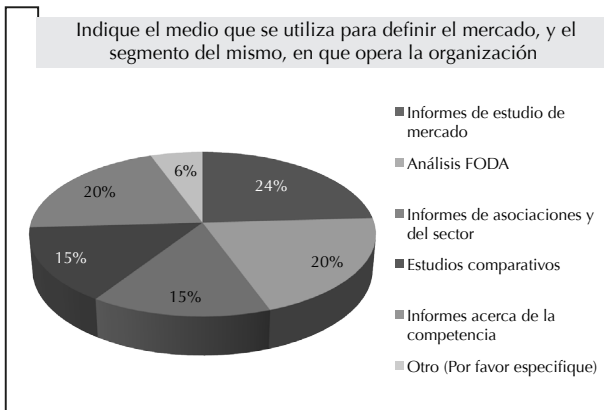
Gráfica 1. ¿Qué elementos del diseño estratégico están claramente definidos?



Fuente: Autores, a partir del estudio.

2. Indique el medio que se utiliza para definir el mercado, y el segmento del mismo, en que opera la organización. En segunda instancia, se evaluó la forma de medición del mercado con fines estratégicos. Se pudo establecer que son los estudios de mercado (24%), fruto de la planeación estratégica, los que más utilizan el gran sector empresarial del Valle de Sugamuxi. En ese orden de ideas, el análisis DOFA ocupa el segundo lugar con 20%. El tercer lugar son los informes sectoriales (20%) las herramientas que le permiten a los gerentes hacer un análisis del mercado más certero; por último, dentro del apartado de otros, catalogado con un 6%, se encontró que son los pedidos, los contratos, las solicitudes de cotización y los informes de pacientes los que más se destacan. (Gráfica 2)

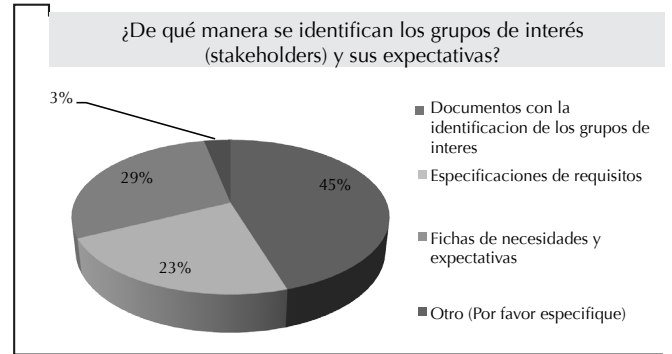
Gráfica 2. Indique el medio que se utiliza para definir el mercado, y el segmento del mismo, en que opera la organización.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

3. ¿De qué manera se identifican los grupos de interés (stakeholders) y sus expectativas? Los ejecutivos respondieron que se manejan los documentos para la identificación de grupos de interés (45%), con estos se logra establecer los más relevantes para la organización. En segundo lugar, se ubicaron las denominadas especificaciones de requisitos con un 29%, seguidos de las fichas de necesidades y expectativas con un 23%; es de resaltar que estos documentos se utilizan muy poco, pues cada organización normalmente utiliza los más efectivos de acuerdo con sus necesidades y sobre el quehacer organizacional propio de la entidad. (Gráfica 3).

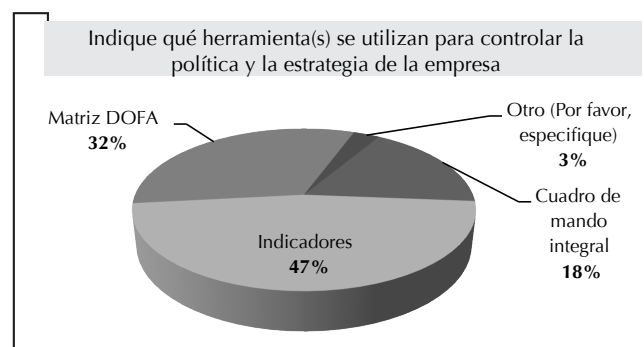
Gráfica 3. ¿De qué manera se identifican los grupos de interés (stakeholders) y sus expectativas?



Fuente: Autores, a partir del estudio.

4. Indique qué herramienta(s) se utilizan para controlar la política y la estrategia de la empresa. Este interrogante permitió concluir que el mecanismo de control estratégico gerencial más utilizado es el de indicadores, con un 47%. Dependiendo de la organización, sea pública o privada, crean sus propios indicadores o simplemente, como sucede en el sector estatal, estos ya vienen prediseñados por la alta dirección o los entes gubernamentales; solo queda acatarlos y cumplirlos, de acuerdo con las normas. La segunda herramienta utilizada es la Matriz DOFA, con un 32%, tal vez por ser muy conocida, para medir el alcance de las estrategias. En tercer lugar se encuentra una herramienta menos conocida el Balanced Scorecard o cuadro de Mando integral (Kaplan y Norton, 1992, 2001, 2009) con un 18%. Se logró establecer que los pocos gerentes que la utilizan solo tienen en cuenta las perspectivas básicas propuestas por los autores originales de la herramienta, desconociendo perspectivas claves como el capital intelectual o la responsabilidad social. (Gráfica 4).

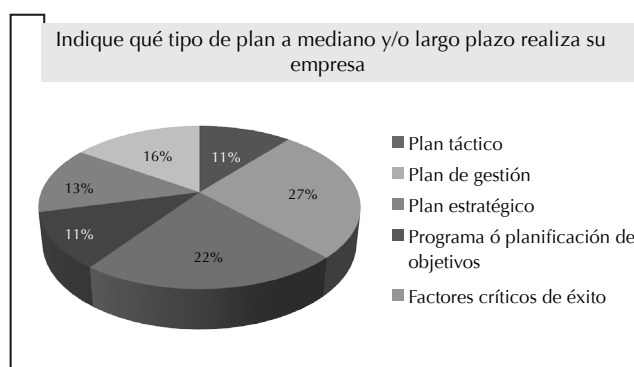
Gráfica 4. Indique qué herramienta(s) se utilizan para controlar la política y la estrategia de la empresa.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

5. Indique qué tipo de plan, a mediano y/o largo plazo, utiliza su empresa. Este interrogante permitió concluir que el modelo de plan más usado es el denominado Plan de gestión con un 27%, seguido del Estratégico, con un 22%. Se identificó que es la herramienta más sencilla y de más fácil acceso para la labor gerencial; de la misma manera, algunos de los encuestados desconocen el proceso de planeación completa, pues tan solo establecen la misión, los valores, la visión, la matriz DOFA y la estrategias, ante lo cual faltaría incluir las matrices de análisis estratégico interno y externo, además de los planes operativos anuales de las estrategias. En tercer lugar, aparecen los factores críticos del éxito como herramientas de mediano plazo con un 11%, seguidos de los planes tácticos por departamentos. (Gráfica 5).

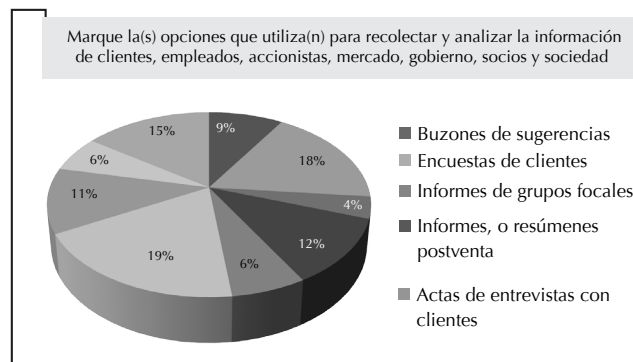
Gráfica 5. Indique qué tipo de plan a mediano y/o largo plazo realiza su empresa.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

6. Marque la(s) opción (es) que utiliza(n) para recolectar y analizar la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad. Esta importante herramienta estratégica de la comunicación organizacional arrojó, que son los sistemas de quejas y reclamos los más utilizados con un 19%, debido a su facilidad en términos de comunicación, pues algunas de las entidades poseen links en sus páginas corporativas para recibir este tipo de información. El segundo ítem hallado son las encuestas a los clientes, con un porcentaje del 18%, esto se presenta, según los gerentes, debido a que el cliente externo es clave en el proceso de gestión empresarial. La tercera variable encontrada es el uso de los buzones de sugerencias con un 12%, proceso que se da debido a la facilidad de acceso, sobre todo para clientes internos y externos de la organización. (Gráfica 6).

Gráfica 6. Marque la(s) opción (es) que utiliza(n) para recolectar y analizar la información de clientes, empleados, accionistas, mercado, gobierno, socios y sociedad.

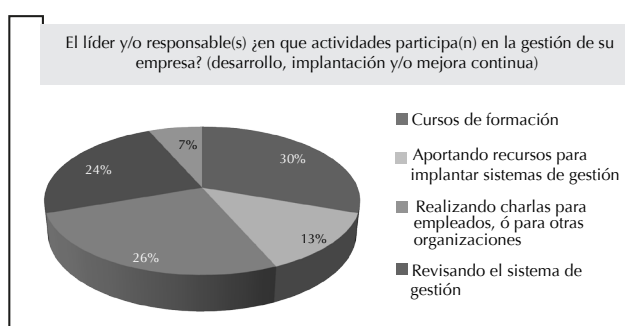


Fuente: Autores, a partir del estudio.

3.2. CARACTERIZACIÓN DE GESTIÓN Y CALIDAD

1. El líder y/o responsable(s) ¿en qué actividades participa(n) en la gestión de su empresa? (desarrollo, implantación y/o mejora continua). El 30% de los ejecutivos manifestó que la actividad más utilizada es la de los cursos formativos en temas propios de la gerencia. Un segundo aspecto fue impartir charlas a los empleados o a otras organizaciones (26%), para este caso, es de aclarar que en algunas empresas se presentan los informes de gestión inicialmente al grupo de colaboradores para reconocer su aporte a los procesos gerenciales. Una tercera variable hizo referencia a la revisión del sistema de gestión (24%), es pues pertinente hacer un balance del sistema, en su conjunto, para ver cómo funciona el andamiaje organizacional y dirigirlo al direccionamiento estratégico de la organización.

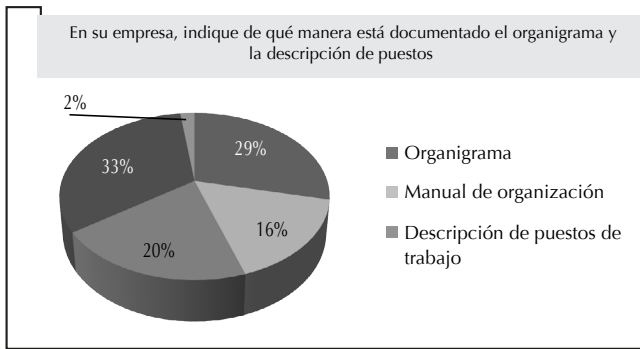
Gráfica 7. El líder y/o responsable(s) ¿en qué actividades participa(n) en la gestión de su empresa? (desarrollo, implantación y/o mejora continua).



Fuente: Autores, a partir del estudio.

2. En su empresa, indique de qué manera está documentado el organigrama y la descripción de puestos. El documento oficial, donde más aparece documentada la estructura orgánica, es el manual de funciones, con un 33%; al respecto cabe enunciar que la mayoría de organizaciones poseen este valioso documento. el segundo elemento lo constituyen las estructuras orgánicas, manifiestas gráficamente en el organigrama con un 29%, el cual es de conocimiento general para toda la organización, seguido de la descripción de puestos de trabajo con un 20%. (Gráfica 8).

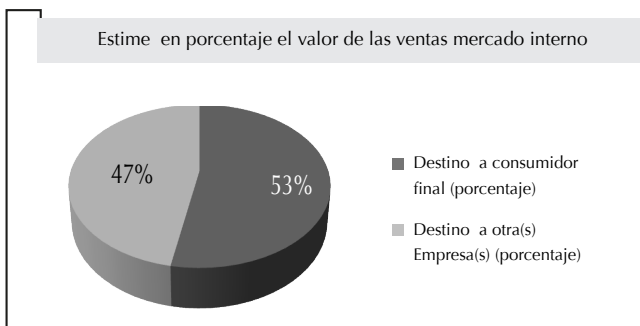
Gráfica 8. En su empresa, indique de qué manera está documentado el organigrama y la descripción de puestos.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

3. Destino de las ventas en el mercado. En cuanto a este ítem, se estableció que un 53% de las ventas se destinan definitivamente a su consumidor final; el restante 47% está destinado a otras empresas; esto permite establecer que gran parte de los productos y servicios generados se destinan a consumo interno. (Gráfica 9).

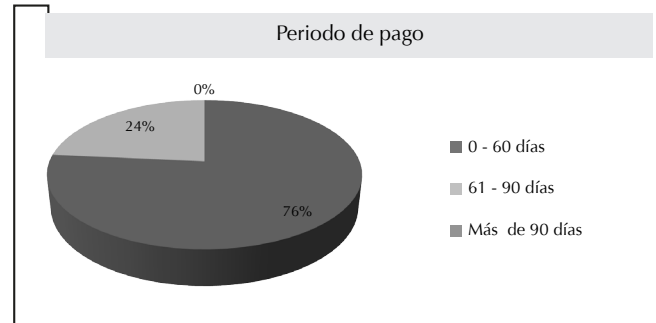
Gráfica 9. Porcentaje del valor de las ventas en el mercado.



Fuente: Autores, a partir del estudio

4. Frecuencia de pago a proveedores. El 76% de los gerentes respondió que cancela sus acreencias en un lapso de 61- 90 días; mientras que el 24% tiene establecido cancelar en un tiempo superior a los 90 días. (Gráfica 10).

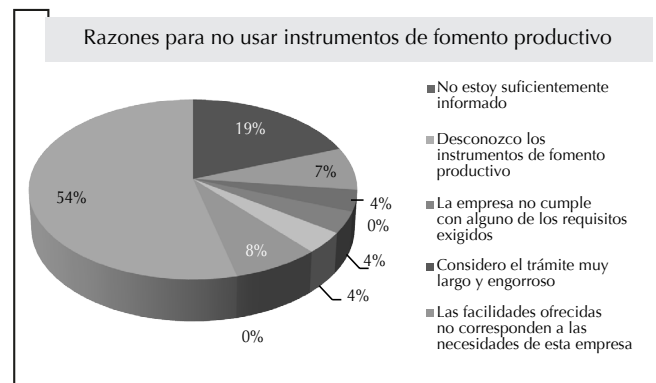
Gráfica 10. Frecuencia de pago a proveedores.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

5. Uso de instrumentos de fomento productivo en el 2012. Se encontró que tan solo el 18% ha utilizado dichos mecanismos. Un 36% manifestó que no conocen o no saben de ellos. Sobre las razones de no utilizar estos instrumentos, el 54% de las entidades desconocen cualquier mecanismo de apoyo productivo; en tanto que el 19% de los ejecutivos considera que normalmente la organización no cumple con alguno de los requisitos (Gráfica 11).

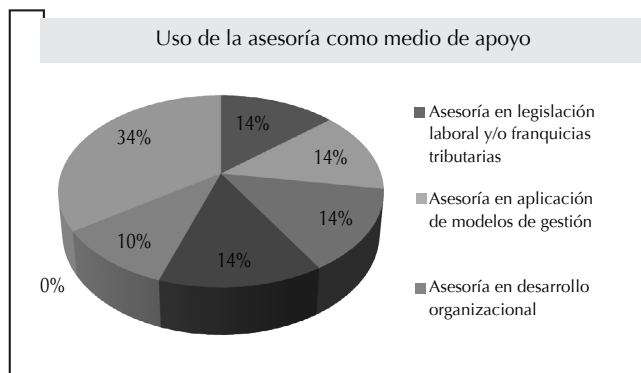
Gráfica 11. Razones por las cuales no se utilizan los instrumentos de fomento productivo.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

6. Utilización de asesoría empresarial. El primer lugar lo ocupan los temas relacionados con el desarrollo organizacional, con un valor porcentual del 34%; un segundo grupo lo conforman las asesorías en modelos de gestión, legislación laboral, franquicias y tecnología, con un valor del 14%. Esto permite establecer que definitivamente la empresa hace poco uso de los servicios de staff (asesoría, consultoría). (Gráfica 12).

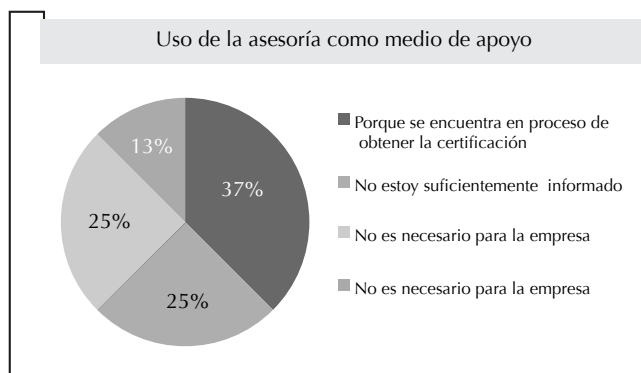
Gráfica 12. Tipos de asesoría utilizada.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

7. ¿Por qué razón no se aplican las normas de certificación? En cuanto a este tema, se identificó que la mayoría de entidades se hallan en proceso de certificación (37%), seguidos de no estar suficientemente informados y no es necesario para la empresa con un 25% respectivamente, para finalizar con no sabe como hacerlo con un 13%, lo que indica que carecen de la respectiva capacitación y formación en torno al tema. (Gráfica 13).

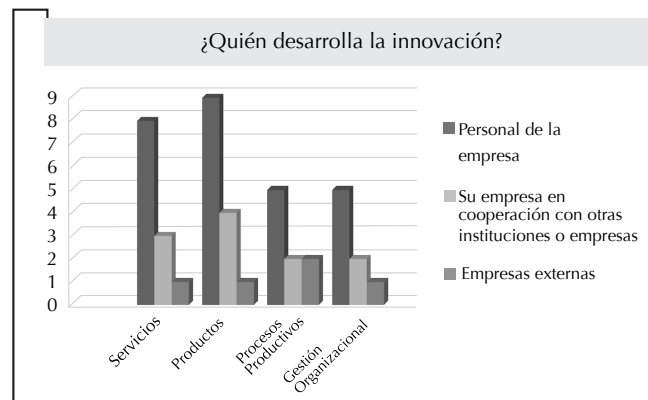
Gráfica 13. ¿Por qué no aplica las técnicas de certificación?



Fuente: Autores, a partir del estudio.

8. Innovaciones realizadas y cooperación empresarial. En lo concerniente a esta pregunta, se logró identificar que existe innovación, en su mayoría, en prestación de servicios. En cuanto a las innovaciones, se evidenció que el mayor aporte lo han venido haciendo los propios empleados, seguido de la empresa, en cooperación con otras instituciones u organizaciones (Gráfica 14).

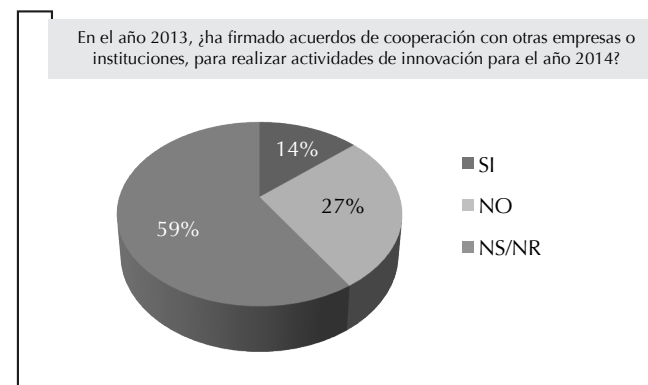
Gráfica 14. Desarrollo de innovaciones.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

Tan solo el 14% de las entidades ha firmado convenios de cooperación y apoyo con otras entidades, referidas principalmente a temas de innovación; esto demuestra la percepción que se tiene a nivel de cultura boyacense en torno del individualismo y a la falta de asociatividad, pues casi el 60% de los gerentes expresaron que no existía ningún tipo de convenio. (Gráfica 15)

Gráfica 15. Acuerdos de cooperación en innovación para el 2014.

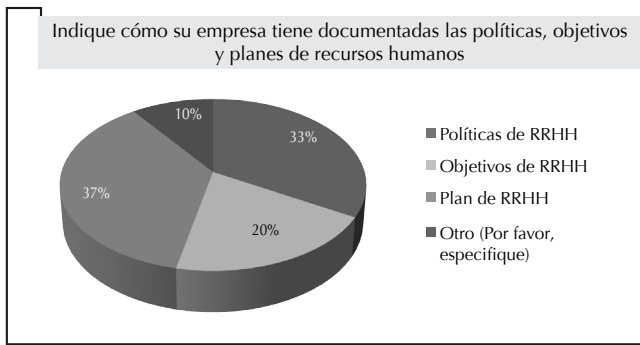


Fuente: Autores, a partir del estudio.

3.3. CARACTERIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LAS TIC

1. Documentación de recursos humanos. Se concluyó que las organizaciones tienen en cuenta los planes de recursos humanos en un 37%. Posteriormente están las políticas de recursos humanos con un 33%, se evidencia claramente que existe una incompatibilidad, pues el último lugar lo ocupan los objetivos de las áreas de talento humano. (Gráfica 16).

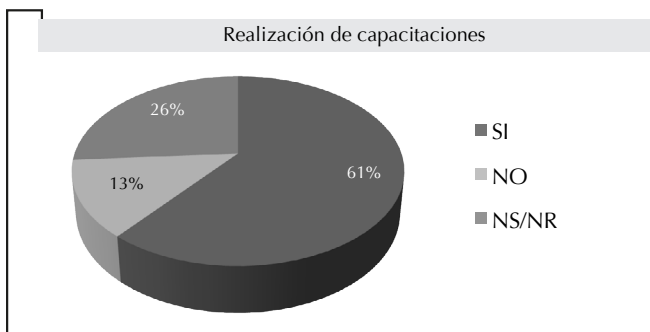
Gráfica 16. Documentación de políticas, objetivos y planes de RRHH.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

2. Capacitaciones durante el año. En este punto se identificó que el 61% de las compañías realizaron capacitaciones anuales; entre tanto, el 13% no llevaron a cabo alguna actividad. Cabe destacar que estas capacitaciones se hicieron por medios internos, externos y por vía internet, donde se logró abarcar una población de 814 personas capacitadas durante el año 2012. (Gráfica 17).

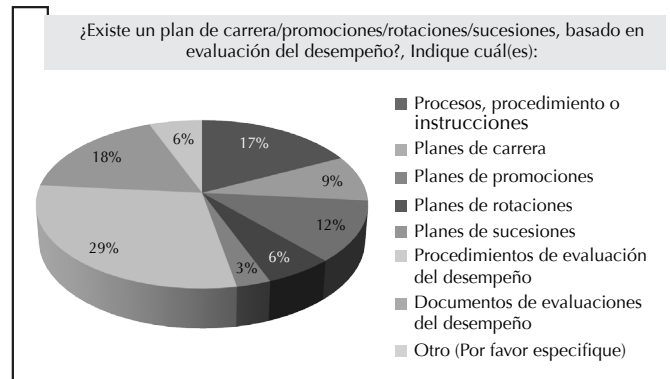
Gráfica 17. Ejecución de capacitaciones, 2012.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

3. Existencia de planes de carrera/promociones/rotaciones/sucesiones, basados en evaluación del desempeño. Este factor demostró que la existencia de planes de carrera abarca un 29% del total de compañías, lo cual es realmente bajo, pues pareciera que no hay incentivos para seguir escalando en las organizaciones investigadas. En segundo lugar, están los planes de sucesiones con un 18%, factor que indica que es muy bajo en relación con el tamaño de estas industrias. En tercer lugar se encuentran los aspectos normativos, como manuales, con un 17%. (Gráfica 18).

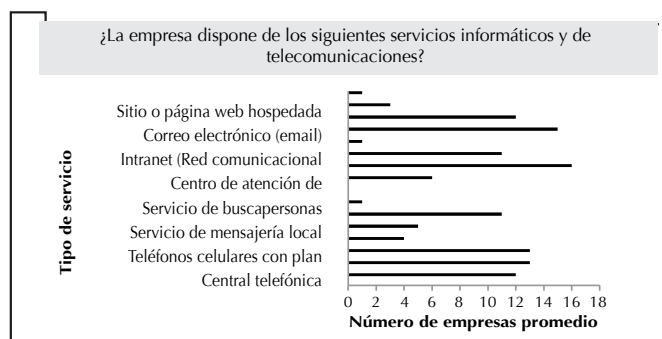
Gráfica 18. Ejecución de capacitaciones, 2012.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

4. Disposición de servicios informáticos y de telecomunicaciones. En cuanto al tema de las TIC, se identificó que los servicios de internet, los correos electrónicos y los sistemas de telefonía celular son los más utilizados para realizar las labores propias de la empresa, no solo como medios de comunicación interna, sino también a nivel de intranet, para servicio de los clientes internos y en algunos casos como respaldo a los clientes externos en las páginas corporativas. (Gráfica 19).

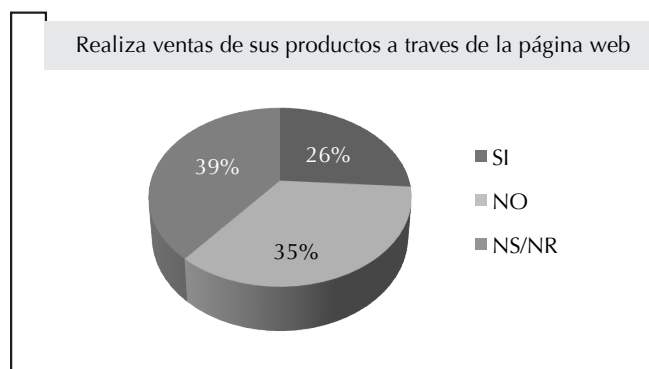
Gráfica 19. Disposición de servicios informáticos y de telecomunicaciones.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

5. Uso de E- business y el E- comercio en la comercialización. En este último ítem se comprobó que tan solo el 26% de las compañías lo utilizan, mientras que el 35% no. Es preocupante observar cómo el 39% de estas entidades no conocen o no saben respecto del tema. (Gráfica 20).

Gráfica 20. Uso de las páginas web para venta de productos.



Fuente: Autores, a partir del estudio.

4. Conclusiones

El estudio permitió concluir, en cuanto al primer objetivo, que la mayoría de compañías hace uso de la gerencia estratégica de alguna manera; sin embargo, solo se han convencido que el diseño estratégico se basa en hacer la misión, la visión, los valores y la matriz DOFA, desconociendo tajantemente matrices tan importantes como la MPC, MEFI, MEFE, MCPE y el Plan Operativo anual,

La mayoría de los gerentes utiliza normalmente los indicadores de gestión como única herramienta de control, dejando de lado otros más acertados como el cuadro de mando integral, o las sistemas de monitoreo de control más avanzados.

Las profesiones que más se presentan en la labor gerencial son: Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Minas y Arquitectura. Se puede evidenciar que las profesiones corresponden a las compañías que se mueven en el entorno, pues normalmente son entidades de índole minero, de servicios y de asesorías.

En cuanto a los sistemas de calidad, gran parte de estas se hallan en proceso de certificación; por ese motivo, la mayoría no se encuentran certificadas; aunque cabe

aclarar que también hay otras que ya están certificadas con el total de normas del sistema integrado.

Sobre las políticas de gestión de recursos humanos, existen, en la actualidad, planes de carrera y de ascenso en una proporción muy baja; de otro lado las capacitaciones se han hecho efectivas en elevado grado, pero con una mínima cobertura.

En lo referente a la utilización de las TIC, muy pocas compañías hacen ventas por medio de las páginas virtuales, pues sus negociaciones son irrisorias en términos generales; así mismo se demostró que los productos y servicios generados se hacen con respecto al consumidor final.

En cuanto a la asociatividad, es muy bajo el índice de cooperación debido a la cultura normal que caracteriza a los boyacenses, pues prima más el factor individual sobre el beneficio general.

5. Recomendaciones finales

Es importante, por parte de los empresarios, invertir un poco más en la innovación a través de mecanismos de apoyo a los funcionarios de las entidades en mención, de igual manera se hace necesario que las grandes empresas confíen un poco más en las entidades de educación y formación, para que estas impartan consultoría y asesoría para la mejor labor organizacional.

Es urgente fortalecer, por medio de alianzas, la relación de la triada Universidad, Empresa y Estado, esto para el desarrollo y apoyo conjunto, se hace inminente la creación de un modelo de gestión acorde con el diseño estratégico, que aplique a todas estas entidades, no solo como gran empresa, sino también a nivel de las pymes regionales del departamento.

Por último, es muy importante brindar verdaderos mecanismos de capacitación y aplicación plenas del diseño estratégico, al interior de las compañías, pues es claro que hace mucha falta para que estas estén preparadas a los cambiantes momentos que genera la globalización en el mundo empresarial. ≡

NOTAS

1. Artículo producto de la investigación intitulada "Caracterización y medición del cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi, para la elaboración de un modelo de gestión." de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia perteneciente a la línea de investigación Gestión del Conocimiento, del grupo de investigación Management.
2. Actualmente se ha reemplazado la medida del salario mínimo (SMLMV) como medida para clasificar el tipo de empresa por tamaño a la de Unidad de Valor Tributario, Ley 590 de 2000. (UVT).
3. El término Conocimiento Científico para Martínez hace alusión a "un sistema de leyes explicativas del comportamiento de un fenómeno o un objeto de estudio delimitado con relación a por que se comportó así".
4. En lo que respecta al término Conocimiento Técnico "se refiere a como producir con mayor racionalidad técnica, con qué medios, instrumentos o métodos"

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALARCÓN ORTIZ, Domingo. Guía para el comportamiento organizacional de un agente líder de cambio. *Negotium* [en línea], jul. 2011, vol. 7, no. 19 [Citado 28 de ene., 2013]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78219156005> ISSN (Versión electrónica) 1856-1810
2. ALVARADO ALTAMIRANO, Sergio. Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo [en línea], May.- Ago 2006 [Citado 28 de ene., 2013]. Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521901>
3. AMOROCHO, Hernando Jaimes; BRAVO CHADID, Samir Arturo; CORTINA RICARDO, Aura Karina; PACHECO RUIZ, Carlos Miguel y QUIÑÓNEZ ALEAN, María Gabriela. Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo [en línea], Jul., 2009. [Citado 28 de ene., 2013]. Disponible en internet: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/8_Planeacion%20estrategica%20de%20largo%20plazo.pdf
4. BALLESTEROS, Bernardo. Planeación estratégica: Guía Didáctica [en línea], 2007. Disponible en el sitio web: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL05/PlaneacionEstrategica.pdf>
5. BARRETO BERNAL, Patricia Carolina; BERMÚDEZ GUERRERO, Jaime Ignacio; GUTIÉRREZ MOLINA, Oscar; MEZA ESPINOSA, Luis Miguel y SÁNCHEZ ROA, Norlando. La investigación en Administración asumida desde el observatorio regional de gestión empresarial Mipyme. En: CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro (comps). Congreso Investigación en Administración en América latina: Evolución y Resultados. Memorias. Manizales: Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales, 2005; p. 310-327.
6. BERNAL, César Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales [en línea], Pearson Educación (Ed.), ISBN: 970-26-0645-4. Disponible en el sitio web: http://books.google.com.co/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n.html?id=h4X_eFai59oC&redir_esc=y
7. CALDERÓN, Gregorio. La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas [en línea], Ene.-Jun. de 2006). [Citado 28 de enero 2013]. Disponible en el sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20503102>
8. CAMACHO BÁEZ, Briceida. Metodología de la Investigación científica, un camino fácil de recorrer para todos. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2003. 189 p. ISBN: 9789586600828
9. CASTELLANOS, Julio. La planeación estratégica en la empresa Guatemalteca [en línea]. (pp. 9-15). 2009. Disponible en el sitio web:http://webccee.url.edu.gt/revistaeco/articulos/num01/planeacion_estrategica_emp_guat.pdf
10. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7a ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2005.
11. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1111 (27, diciembre, 2006). Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Diario Oficial. Bogotá, D.C. No. 46.494.
12. DÁVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administrativas: un enfoque crítico. 2a ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2001.
13. DUMAINE, Brian. The New Non - Manager Managers: Hakim, We Are All Self - Employed, Berret - Koehler, San Francisco, 1995.
14. DURANGO, Carlos Mario. Fundamentación Epistemológica de los estudios organizacionales. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005.
15. FUENTES, Támara y LUNA, Marisabel. Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo [en línea], Redip. UNEXPO.vrb. Venezuela. May., 2011. Disponible en el sitio web: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>
16. GALLARDO, José. Administración Estrategia: De la visión a la ejecución. Alfaomega Grupo Editor (Ed.), (2012). ISBN: 978-607-7707-254-6.
17. GAUCHI, Verónica. Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento [en línea], En: Revista Española De Documentación Científica. 2012, vol. 35, no. 4, p. 531-554. [Citado 23 DE ene., 2013]. Disponible en el sitio web: <http://search.proquest.com/docview/1266212187?accountid=43790>
18. GONZÁLEZ MILLÁN, José Javier; CERÓN, Carlos Alberto. y ALCÁZAR, Faulli Leonardo. Caracterización Emprendedora de los empresarios en los Valles de Tundamá y Sugamuxi. Boyacá (Colombia). En: Revista Pensamiento y Gestión. Julio-diciembre, 2010 no. 29, p. 163-189. ISSN 1657-6276
19. GONZÁLEZ MILLÁN, José Javier; RODRÍGUEZ DÍAZ, Miryam T. y DUARTE, Liliana M. Necesidades de consultoría en las mipymes del Valle de Sugamuxi en Boyacá. En: Cuadernos de Administración. Julio - diciembre, 2011, vol. 27, no. 46, p. 67-80. ISSN 0120-4645
20. GRANADOS, Juan [en línea]. Plan departamental de desarrollo, Boyacá se atreve. 2012; pp.10-150. Disponible en el sitio web: educon.javeriana.edu.co/.../Planes%20desarrollo/.../BOYACA%202012_20..27/04/2012
21. KAPLAN, Robert y NORTON, David., [en línea], Model balanced business scorecard (C.M.I.). 1992. Disponible en el sitio web: <http://ascanio.blogspot.com/2007/05/balanced-business-scorecard.html>

22. KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Harvard Business School, 2001.
23. KAPLAN, Robert y NORTON, David. *El cuadro de mando integral*. (Ed.). Harvard Business school Press, (2009). ISBN: 978-84-9875-048-5), (14-20).
24. COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1111 (27, diciembre, 2006). Por la cual se modifica el estatuto tributario de los impuestos administrados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Diario Oficial. Bogotá, D.C. No. 46.494.
25. MARTÍNEZ, Carlos. *Teoría Avanzada de Organización y Gestión: Del Management a la teoría avanzada de la Gestión*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. ISBN: 958-701-507-X. 2005.
26. MASLOW, Abraham. *Motivation and personality*. 2a ed. Harper & Row Publisher, 1970.
27. MAYO, Elton. *Problemas humanos de una civilización industrial*. 2a ed. Buenos Aires: Nueva Visión, 1972.
28. MÉNDEZ, Carlos. *Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Fundamentos Teóricos*. Bogotá: Mc Graw Hill, 1998.
29. ORENGO, Virginia.; GRAU, Rosa., y PEIRÓ, José Ma. *La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional* [en línea], 2002. [Citado 28 de ene., 2013]. Disponible en el sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=231317661001>
30. PARÍS, Fernando. *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* [en línea], Paldotribo. (Ed.). (2005); (pp.114-130). ISBN: 84-8019-284-4. Disponible en el sitio web: <http://books.google.com.co/books?id=qYKvdeXgbjgC&pg=PA115&lpg=PA115&dq=que+es+plan+operativo+anual+en+la+planeacion+estrategica&source=bl&ots=eDItAfPbhl&sig=agB79A4cmfQcxVFijFgYDjKxYQ&hl=es&sa=X&ei=tWM3Ua2JLIi8ATpoidWAg&ved=0CFgQ6AEwBQ#v=onepage&q=que%20es%20plan%20operativo%20anual%20en%20la%20planeacion%20estrategica&f=false>
31. QUIVY, Raymond. y CAMPENDHOUDT, Luc Van. *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa, 2005.
32. ROMERO URREGO, Ricardo. *El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones*. En: Revista Innovar de ciencias Administrativas y sociales. Enero - junio, 1998, vol. 11, p. 26-38
33. SÁNCHEZ, Jairo [en línea]. *Estrategia Integral para pymes innovadoras* En: Revista EAN. Ene.- Abr. 2003, no 47, p. 34-45. Disponible en el sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/206/20604703.pdf>
34. SCOTT, David [en línea]. *Manual de la planeación Corporativa: para empresas de aseguramiento de salud en Colombia*. 2008. Disponible en el sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/993/indice.htm>
35. SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica*. Panamericana (Ed.). 2008. ISBN: 978-958-0-2183-1.
36. SUÁREZ, Esperanza y ALTAHONA, Teresa. *Planeación estratégica en las mipymes: grupo de investigación de Porter*. Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI. 2009.
37. TAMAYO, Mario. *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega Editores, 2002.
38. TAYLOR, Frederick. *The principles of scientific management*. New York: Harper and Brothers, 1911.
39. THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, Lonnie, y GAMBLE, Jhon. *Administration Estrategic*. México: Mc Graw Hill (Ed.), 2004. ISBN: 970-10-2906-2.
40. YÁBER, Guillermo; MALOTT, María y VALARINO, Elizabeth. *Gerencia de sistemas conductuales y cambio organizacional*. En: Revista Latinoamericana de Psicología. 1998, vol. 30. [Consultado 28 de ene., 2013]. Disponible en el sitio web: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80530205>
41. ZAPATA GUERRERO, Edgar Enrique. *Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos*. En: CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro (comps). *Congreso Investigación en Administración en América latina: Evolución y Resultados. Memorias*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales, 2005; p. 296-309.

Anexo 1

Listado de las 40 medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi

No.	Empresa	Sector	Tamaño	No.	Emprea	Sector	Tamaño
1	Supermercado La Canasta Rps	Comercial	Mediana	21	Jairo Paeres Avella	Industrial	Mediana
2	Refractarios Magnesita Colombi	Comercial	Grande	22	Cervecería Boyacá	Industrial	Grande
3	Servientrega	Transporte	Grande	23	Grapas Y Puntillas El Caballo	Industrial	Grande
4	Banco Comercial Avillas	Financiero	Mediana	24	Sanoha Ltda	Industrial	Mediana
5	Banco De Bogotá Sugamuxi Sogam	Financiero	Grande	25	Sidenal S.A	Industrial	Grande
6	Banco De Bogotá Sogamoso	Financiero	Grande	26	Indumil	Industrial	Grande
7	Colmena Bcsc Oficina Sogamoso	Financiero	Mediana	27	Empresa De Fosfatos De Boyacá S.A	Industrial	Mediana
8	Banco De Las Micro Finanzas Bancamia	Financiero	Mediana	28	Planta De Argos	Industrial	Grande
9	Banco Agrario De Colombia S.A	Financiero	Grande	29	Acerias Paz Del Rio	Industrial	Grande
10	Banco Popular	Financiero	Grande	30	Clinica El Laguito S.A	Salud	Mediana
11	Banco Caja Social Bcsc Oficina	Financiero	Grande	31	Nueva Ips Boyacá S.A, Clínica	Salud	Mediana
12	Confiar Cooperativa Financiera	Financiero	Mediana	32	Clínica De Especialista Limita	Salud	Mediana
13	Bbva Colombia	Financiero	Grande	33	Ucin (Unidad De Cuidados Intensivos De Neonatos)	Salud	Mediana
14	Coomeva Cooperativa Financiera	Financiero	Grande	34	Ebsa	Comercial	Grande
15	Davivienda	Financiero	Mediana	35	Transportadora Boyacense S.A	Transporte	Mediana
16	Bancolombia	Financiero	Grande	36	Terminal De Transporte De Soga	Transporte	Mediana
17	Planta De Asfalto Emiliano Var	Industrial	Grande	37	Flota Sugamuxi	Transporte	Grande
18	Fundiherrajes De Colombia Ltda	Industrial	Mediana	38	Coflonorte	Transporte	Grande
19	Cementos Del Oriente S.A	Industrial	Mediana	39	Cootracero	Transporte	Mediana
20	Colconcretos S.A	Industrial	Mediana	40	Transavella	Transporte	Mediana

Fuente: Dirección De Impuestos y Aduanas Nacionales. DIAN (2010). Disponible en: <http://www.dian.gov.co/dian/13Normatividad.nsf/fa3eae82f6154e4a05256f88006679fd/769fcab2d62c47b0052570c800731d19?OpenDocument>