



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE
MANABI**

**FACULTAD DE GESTIÓN DESARROLLO Y SECRETARIADO
EJECUTIVO
CARRERA EN SERVICIOS GERENCIALES**

TESIS DE GRADO

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

Licenciada en Servicios Gerenciales

TEMA:

**"ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE
FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO
A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE
QUITO. PERIODO 2013-2014"**

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Johnny Rodríguez Sánchez.

AUTORA:

Ana Margarita Bravo Bravo

Manta – Manabí – Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN

En calidad de director de tesis con el tema titulado **“ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2013-2014”**

Certifico que:

La egresada en servicios gerenciales, **Ana Margarita Bravo Bravo**, realizó el presente estudio investigativo bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por consejo de facultad. El mismo que ha sido asesorado, revisado, ejecutado en su contenido y concluido satisfactoriamente, reuniendo los requisitos para su presentación. Por lo que autorizo su presentación, defensa y sustentación.

Ing. Johnny Rodríguez Sánchez
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

Manta, 15 de enero 2014

DECLARACION DE AUTORIA

Declaramos que el presente trabajo recoge toda la información producida durante las tareas de investigación realizada y que es de nuestra propia autoría, en la que se observaron las disposiciones legales que rigen en la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo para la elaboración de tesis y las disposiciones que protegen los derechos de autor vigente.

Bravo Bravo Ana Margarita

DEDICATORIA

A Dios porque él me ha dado inteligencia y fuerzas para estudiar, a mis profesores quienes me apoyaron día a día con sus conocimientos, a mi esposo Mauricio, a mi hijo Alan y a mi madre Santa quienes me apoyaron con abnegación y esfuerzo para el feliz término del presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi gratitud a Dios el dador de la vida, también a mis queridos profesores de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad Gestión de Desarrollo y Secretariado Ejecutivo por apoyarme durante toda mi carrera, a mis compañeros quienes siempre estuvieron junto a mí y a mi amado esposo porque él estuvo a mi lado colaborando en esta tesis.

INDICE GENERAL

Portada

Certificación del Director de Tesis

Declaración de Autoría

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

Introducción

CAPITULO I

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.	JUSTIFICACIÓN	3
1.4.	OBJETIVOS	3
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5.	HIPÓTESIS	4
1.5.1.	VARIABLES	4
1.5.2.	OPERACIONALIZACIÓN	5
1.6.	METODOLOGÍA	6
1.6.1.	TIPO DE ESTUDIO	6
1.6.2.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	6
1.6.3.	MÉTODOS	6
1.6.4.	TÉCNICAS	7
1.7.	POBLACIÓN Y MUESTRAS	8

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2. ESTRATEGIA

2.1.	Antecedentes	9
2.1.1.	Concepto de Estrategia	10
2.1.2.	Definición de Estrategia	10
2.1.3.	Estrategia en la empresa	11
2.1.4.	Pasos para la Estrategia	12
2.1.5.	Tipos de estrategias	13
2.1.5.1.	Estrategias Deliberadas y Emergentes	13
2.1.6.	Criterio para evaluar una estrategia	15
2.1.7.	Dirección Estratégica	16
2.1.7.1.	Decisiones estratégicas	17

2.1. GESTION

2.1.1.	Concepto de Gestión	18
2.2.2.	Gestión Administrativa	19
2.2.3.	Investigación realizada en el campo de la Gestión Administrativa	19
2.2.4.	Tipos de Gestión Administrativa	21

2.3. ADMINISTRACIÓN

2.3.1.	La Administración	21
2.3.2.	Antecedentes de la Administración	22
2.3.3.	Conceptualización de la Administración	24
2.3.4.	Importancia de la Administración	25
2.3.5.	Características de la Administración	25
2.3.6.	Principios Generales de la Administración	26
2.3.7.	Procesos Administrativos	29
2.3.7.1.	Planeación	30
2.3.7.1.1.	Ventaja de la Planeación	32
2.3.7.1.2.	Causa del Fracaso de la Planeación	32
2.3.7.2.	Organización	32
2.3.7.2.1.	Tipo de organización	33
2.3.7.2.2.	Clasificación de la organización	33
2.3.7.2.3.	Estructura organizacional	34
2.3.7.3.	Integración de Personal	35
2.3.7.4.	Dirección	38
2.3.7.4.1.	Característica de un líder Exitoso	42
2.3.7.4.2.	La Motivación	42
2.3.7.5.	Control	43

2.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.3.1.	Reseña Histórica	46
2.3.2.	Concepto Desarrollo Organizacional	47
2.3.3.	Características del Desarrollo Organizacional	47
2.3.4.	Objetivos del Desarrollo Organizacional	49
2.3.5.	Técnicas del Desarrollo Organizacional	50
2.3.6.	Proceso en el Desarrollo Organizacional	51
2.3.7.	Valores del Desarrollo Organizacional	53

3.1. CAPITULO III : ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

3.1.1.	Cuadro 1	55
3.1.2.	Cuadro 2	56
3.1.3.	Cuadro 2.1	57
3.1.4.	Cuadro 2.2	58
3.1.5.	Cuadro 3	59
3.1.6.	Cuadro 3.1	60
3.1.7.	Cuadro 3.2	61
3.1.8.	Cuadro 4	62
3.1.9.	Cuadro 5	63
3.1.10.	Cuadro 6	64
3.1.11.	Cuadro 7	65
3.1.12.	Cuadro 8	66
3.1.13.	Cuadro 9	67
3.1.14.	Cuadro 10	68
3.2.	Recomendaciones	69
3.3.	Conclusiones	71

CAPITULO IV: PROPUESTA

4.1.	Introducción	73
4.2.	Justificación	75
4.3.	Objetivos	76
4.4.	Objetivo General	76
4.4.1.	Objetivos Específicos	76
4.4.2.	Proceso de la Capacitación	77
4.5.	Material Instruccional	77
4.5.1.	Coordinador de la Capacitación	77
4.5.2.	Metodología	79
4.5.3.	Obligaciones de los Participantes	79
4.5.4.	Estructura Funcional para cada uno de los módulos de	80
4.5.5.	Capacitación de la Propuesta	80

MATERIAL DE INSTRUCCIÓN

Actitud positiva y responsable del personal administrativo" (P. 1)	82
Alto rendimiento y eficiencia Gerencial "éxito y previsión en los resultados"(P. 2)	83
Conociendo el nuevo código laboral (P. 3)	84
Hacia una comunicación organizacional en la administración (P.4)	85
Hacia una comunicación responsable y trabajo en equipo" (P. 5)	86
Creación de una cultura organizacional"(P. 6)	87
Actitud positiva, cooperación, solidaridad y responsabilidad del personal operativo (P. 8)	89

BIBLIOGRAFIA	90
---------------------	----

ANEXOS:	92
Formato de entrevistas	93

RESUMEN

IBOPE Media es una empresa que se dedica a realizar encuestas para medir el grado de lectura de periódicos, diarios, revistas y medición de rating de televisión en la programación a nivel nacional, televisión por cable e implementación de publicidad en medios de comunicación.

La gestión organizacional es necesaria en la empresa IBOPE Media, debido a los cambios constantes en su estructura administrativa y operativa, pues se ha detectado una variante continua en el flujo y rotación de personal. El propósito de esta tesis es mejorar la estrategia en la gestión del manejo del personal administrativo y operativo existente en la misma. La estrategia de gestión administrativa es necesaria en toda empresa al brindar un mejoramiento en la estructura y funcionamiento de la organización, transformando cada uno de los departamentos con la implementación de capacitaciones, provocando resultados macro a corto, mediano y largo plazo en la eficiencia de la organización de la empresa IBOPE Media de la ciudad de Quito.

La capacitación es una estrategia muy usada en la actualidad para dar un cambio innovador al interior de la organización facilitando la comunicación en procesos internos de trabajo, mejoras en la producción operativa al obtener metas propuestas establecidas por los clientes externos, que esperan un servicio eficaz y de muy alto nivel. La empresa IBOPE Media debe escoger y formar trabajadores responsables y éticos, con este estudio es lo que se desea encaminar en la empresa IBOPE Media de la ciudad de Quito

ABSTRACT

IBOPE Media is a company that is dedicated to conducting surveys to measure the degree of reading newspapers, journals, magazines and television rating measurement programming nationwide cable TV and implementation of advertising media.

Organizational management is required in the company IBOPE Media, due to constant changes in its administrative and operational structure, as has been detected a continuous variation in the flow and turnover. The purpose of this thesis is to improve the management strategy for the management of the existing administrative and operational staff in it. Administrative management strategy is needed in every business to provide an improvement in the structure and functioning of the organization, transforming each of the departments with the implementation of training, causing macro results in the short, medium and long term efficiency business organization IBOPE Media city Quito.

Training is a strategy widely used today to make an innovative change within the organization to facilitate communication in internal work processes, improved operational production targets to obtain proposals established by external clients, who expect efficient service and very high level. IBOPE Us Media should choose and train responsible and ethical employees, this study is what is desired route in the company of IBOPE Media Quito

INTRODUCCION

La estrategia de gestión administrativa constituye una actividad o acción gerencial en la organización IBOPE MEDIA que produce un buen funcionamiento en la misma. La estrategia administrativa tiene la finalidad de aprovechar lo mejor de cada ser humano con sus experiencias, conocimientos, capacidades y fortalezas, para desarrollar o llevar a cabo el trabajo compartido, que beneficie a todos los departamentos de la empresa, entendiendo por beneficio: la ganancia, producto, calidad, resultados, excedente, utilidad o deseo por mantenerse como una corporación de excelencia.

En el capítulo I, se detalla el problema y la metodología, el crecimiento de la estrategia administrativa y desarrollo organizacional, mismo que afecta al personal administrativo y operativo y en los diferentes departamentos de la empresa.

El capítulo II, comprende el marco teórico, con toda la información recopilada que colaborará a llevar una mejor estrategia administrativa que fomentará el desarrollo organizacional de manera eficiente tomando en cuenta la ayuda de varios autores que permitieron la definición de las variables.

En el capítulo III, se detalla el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la investigación, como derivación de las encuestas y entrevista realizada al Gerente de la empresa. Y finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo IV, se especifica la propuesta, es decir el plan de capacitación para tener un mejor desarrollo organizacional en la empresa IBOPE MEDIA.

CAPÍTULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde inicio del siglo XVII con la Revolución Industrial en Europa se dan los orígenes a las primeras organizaciones con el uso de mano de obra en las máquinas a vapor. La falta de capacitación del personal y motivación continua a los operadores se manifiesta como una pieza fundamental en los procesos de producción y desarrollo, analizados como factores que fomentan el crecimiento de las primeras industrias del final del siglo XVIII y comienzos del XIX, en un mercado completamente virgen e inestable, propiciando las primeras marcas y fábricas con estabilidad en Europa.

En el Ecuador con el Gran Cacao y el Boom Petrolero en las décadas de los 40 y 60 dieron origen al aparecimiento y crecimiento sin precedentes del sector exportador agrícola, textil e hidrocarburífero. Debido a la participación de la mano extranjera creó un efecto que opacó al resto de empresas en vías de desarrollo, debido a un desconocimiento de administración, estrategias y gestión en procesos de capacitación y entrenamiento para la producción y eficiencia de su mano de obra. En aquellas empresas nacionales que no tenían la intervención extranjera o conocimientos pasaron duras crisis y algunas llegando a desaparecer.

IBOPE se encuentra en la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, constituido oficialmente en 1946, es una de las más grandes empresas de búsqueda de mercado en Latinoamérica, es responsable de la investigación de

medios, inversión, publicidad y hábitos de consumo de los medios en el mercado local y nacional al brindar a sus clientes: búsquedas de mercado, comportamiento, marca, opinión pública e internet, colaborando con las organizaciones en la toma de decisiones tácticas y procesos de innovación.

Es evidente la mejora que debe realizarse en la estrategia administrativa y de gestión en los procesos de capacitación y entrenamiento, para los empleados de la empresa IBOPE MEDIA. Esto deberá promover un gran esfuerzo y cambios administrativos al realizarse nuevas capacitaciones, motivación, aumento de personal y reubicación a los empleados de acuerdo a sus capacidades y experiencia profesional, para sí fomentar una mejor organización administrativa de lo contrario habrá una ineficiencia en la productividad laboral.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo elaborar una estrategia de gestión administrativa que favorezca al desarrollo organizacional de la empresa privada “IBOPE Media de Quito del año 2013-2014?”

OBJETO DE ESTUDIO

“Desarrollo Organizacional”

CAMPO DE ESTUDIO

“Estrategia de gestión administrativa”

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio tiene el propósito que la empresa IBOPE MEDIA a ser una institución privada que brinde un servicio óptimo a diferentes marcas y a organizaciones debe mantener altos índices de calidad, producción y eficiencias en todos sus departamentos.

La descripción del problema de la empresa, es el mejoramiento en los procesos de desarrollo organizacional del personal, lo que justifica implementar un plan de capacitación en el área administrativa y operativa de los empleados de IBOPE. Este plan estratégico de gestión administrativa permite encaminar de buena manera el recurso humano, comunicación y orientación para todos los profesionales que trabajan en la empresa.

Esta investigación de este presente trabajo se beneficiará y mejorará la estrategia administrativa y gestión en el proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación para los empleados.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una estrategia de gestión administrativa que favorezca el desarrollo organizacional de la empresa privada IBOPE Media de la ciudad de Quito.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los antecedentes de la gestión administrativa y del desarrollo organizacional en la empresa.
- Realizar la caracterización de la Gestión Administrativa y del desarrollo organizacional, fundamentando la información teórica.
- Describir la situación problemática de la empresa IBOPE Media en la ciudad de Quito a través de la investigación de campo.
- Elaborar la estrategia para la gestión administrativa.

1.5. HIPÓTESIS

La aplicación de una estrategia de gestión administrativa favorecerá al desarrollo organizacional en la empresa privada IBOPE Media de la ciudad de Quito.

1.5.1. VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTE: Estrategia de Gestión Administrativa

VARIABLES DEPENDIENTE: Desarrollo Organizacional.

1.5.2. OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLE INDEPENDIENTE: Estrategia de Gestión Administrativa

VARIABLE	DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TÈCNICAS
Estrategia de Gestión Administrativa	La administración es la que se encarga de dirigir todos los departamentos con el uso de los procesos administrativos como: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.	La persona apropiada debe poseer conocimientos y experiencias administrativas para que beneficie a todos los departamentos de la empresa en el desarrollo de su trabajo con eficiencia y mejor calidad.	Carisma Liderazgo Autoridad Facilidad de comunicarse	Encuestas Entrevista

VARIABLE DEPENDIENTE: Desarrollo Organizacional.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	TÈCNICAS
Desarrollo Organizacional	El desarrollo organizacional permite rediseñar las estructuras que implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias, etc. para mejorar las capacidades en la solución de problemas de la empresa.	Mejorar la calidad laboral tanto administrativo como operadores de la empresa IBOPE MEDIA, por medio de capacitaciones para así obtener productividad con eficiencia.	Capacitaciones Motivación Solución de problemas Trabajo en equipo tecnología	Encuestas Entrevista

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. TIPO DE ESTUDIO

Modalidad de investigación: La presente investigación se diseñó a las siguientes modalidades.

Investigación de campo: Se utilizó la investigación de campo ya que el estudio sistemático de los hechos se tomó desde el mismo lugar.

Investigación documental y bibliográfica: Se utilizó este tipo de investigación con el propósito de ampliar, profundizar y reducir diferentes enfoques, teórico conceptuales de los distinto sobre la presente investigación.

1.6.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

- ✓ Descriptivo
- ✓ Propositivo

Descriptivo: Se utilizó este método y describió la realidad de la problemática presente.

Propositivo: Se utilizó el tipo propositivo porque la investigación, se procedió a la elaboración de una propuesta.

1.6.3. MÉTODOS

Los métodos que se realizaron en esta investigación son los siguientes:

Cualitativa: La presente investigación tuvo el propósito de características de cualitativo porque se realizó una interpretación del fenómeno o problema de estudio, se realizó una interpretación de la realidad involucrando a pequeño grupos o a reducidas muestras en los sujetos seleccionados.

El trabajo de campo se estableció en evidencias documentales, donde se tomó como referentes las experiencias vividas.

Cuantitativo: El aspecto cuantitativo se enmarca en el análisis y uso de las estadísticas, y como medio de recolección de la información se utilizó las pruebas objetivas, encuestas, fichas de observación y entrevistas.

1.6.4. TÉCNICAS

Se observó que es necesario recopilar datos que se consideren interesantes para tener una mejor organización en la empresa IBOPE Media en el área administrativa.

La presente investigación se utilizara como técnica la **observación, encuestas y entrevistas.**

Instrumento: Los instrumento que se utilizara para recoger la información serán: Cuestionarios de preguntas.

1.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presenta trabajo de investigación consideramos a todas las personas que trabajan en la empresa IBOPE MEDIA de la ciudad de Quito, es un total de 8 personas.

CANTIDAD	CARGO
1	Gerente
1	Secretaria
1	Supervisor
5	operadores

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. ESTRATEGIA

2.1. ANTECEDENTES

Mintzbert y Brian Quinn en su libro titulado “El proceso Estratégica” (1997), menciona que el término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra tiene otras raíces que significan: “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos.”

Los primeros usos de la estrategia se dieron en Grecia por medio de un contexto mercantil, cuando Sócrates se enfrentó a los militares griegos en especial a uno de nombre Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales y Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario griego que le había ganado. Sócrates comparó las actividades del empresario con las de un general e indicó a Nicomáquides que en toda tarea quienes la ejecutan de manera apropiada, tienen que realizar planes y mover recursos para alcanzar los objetivos deseados, es decir debe tener una buena estrategia.

2.1.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Mintzbert y Brian Quinn (1997), considera que la estrategia permite llevar un control exacto en la empresa, con el fin de producir una mejor eficiencia laboral entre los empleados y el gerente, también se puede afirmar que son una serie de actos que ejecuta la empresa, basándose en normas, reglas y principios para la toma de decisiones, lo que permite tener un crecimiento empresarial, en las áreas de producción, mercado y servicios.

Según el libro *The Practice of Management* afirmaba en (1954), considera que el gerente es una jerarquía primaria en la organización donde está dedicado a planear y a organizar estructurando conocimientos de ideas estratégicas, para así tener una buena dirección en la empresa y dar satisfacción a los clientes.

2.1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Mintzbert y Brian Quinn (1997), define que la estrategia es usada para alcanzar objetivos, metas, políticas y programas, con el fin de tener eficacia para conseguir un desarrollo organizacional más eficaz.

La estrategia es una herramienta de suma importancia, ya que por medio de ella se logra asumir una mejor evolución como empresa.

La estrategia es una perspectiva, cuyo contenido no solo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de percibir el mundo (entender la cultura, el contexto y lugar de la empresa u organización).

2.1.3. ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

Henry Mintzbert, Brian Quinn y Voyer (1997), menciona que la estrategia es primordial en el área administrativa porque se integra las metas y políticas principales de una organización y a la vez se establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia formulada ayuda a poner un orden y asignar el lugar a donde se desea y puede llegar con la organización, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas y externas, usando los recursos de la misma, así como participar en los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Sergio Hernández y Rodríguez (2008), conceptualiza que la estratégica en la empresa es un plan global que determina grandes objetivos y la dirección hacia el segmento de mercado que se pretende, así como la táctica para lograrlo a un largo plazo determinado entre tres a cinco años (mediana empresa) y entre cinco a diez años (la gran empresa), entre diez a quince años (una empresa internacional) y entre veinte a veinticinco años (una empresa multinacional).

2.1.4. PASOS PARA LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIA COMO UN PLAN: La estrategia como plan son las acciones que las personas realizan en base a una planificación, donde se tiene dos características principales: elaborar las acciones antes de aplicarlas y desarrollarla de manera prudente, es decir que la estrategia se lleve a cabo mediante un procedimiento en donde el gerente promueva a la empresa juntamente con su equipo de colaboradores, crear herramientas organizacionales para tener un mejor crecimiento como compañía, mantener a la administración activa, dinámica y competitiva.

ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN: Es la estabilidad de los planes y patrones establecidos. La dinámica de la estrategia como pauta de acción con las nociones estáticas de cada uno de los departamentos o partes de la empresa como patrón y otras formas de plan.

ESTRATEGIA COMO PATRÓN: Es la definición del comportamiento: el gerente debe establecer una dirección para liderar y llevar una buena organización, es decir se debe reproducir un flujo de acciones que se realicen en la empresa, para alcanzar objetivos deseados en la institución.

ESTRATEGIA POSICIÓN: La estrategia como posición es una fuerza mediadora para la organización, mantener el objetivo ganado, tener buenas relaciones con los empleados, para que el producto o servicio sea de buena

calidad y mantener el equipo de trabajo siempre motivado y comunicado, para promover la cooperación en la estructura organizacional tanto al interior y exterior de la empresa.

ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA: Esta estrategia mira al interior de la empresa, ampliando una mejor visión para mantener una excelente organización y relación entre los empleados, tener relaciones interpersonales de respeto, eficiencia, colaboración, producción y justicia. Henry Mintzbert, Brian Quinn (1997).

2.1.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS

2.1.5.1. ESTRATEGIAS DELIBERADAS Y EMERGENTES

La estrategia **deliberada** es aquella que ha sumido un patrón tal cual se planeó, es decir son los objetivos cumplidos, tal como se planteó, por lo cual tiene fuerza en el mercado, como la tecnología, políticas u otras. En cambio la estrategia **emergente** es la perseverancia en el plan, es decir es una gran parte de la estrategia, porque si no hay constancia no hay estrategia y es importante apoyarse en las dos estrategias tanto como deliberada y la emergente.

- **La Estrategia Planeada:** Formulada y pronunciada por un liderazgo central, esta estrategia es deliberada.

- **La Estrategia Empresarial:** Esta estrategia se guía por una visión personal por el gerente que se adapta a las nuevas oportunidades, esta estrategia es deliberada.

- **La Estrategia Ideológica:** Es la que está formado por una visión colectiva de todos y de cada empleado de la organización, se rige de acuerdo a normas en las que todos actúan por lo tanto es proactiva y se la considera estrategia deliberada.

- **La Estrategia Sombrilla:** Los empleados deben regirse a la estrategia del gerente, porque él es quien manda y dispone, las ordenes al interior de la organización de la empresa. Esta estrategia se define como deliberada y emergente porque el gerente toma decisiones y las desarrolla.

- **Estrategia de Proceso:** El jefe de cada departamento debe capacitar a los empleados para llevar un mejor proceso estratégico y decidir que estructura se trabajara, el decide quién es o será controlado, también decide quién tiene la oportunidad de desarrollar la estrategia, esta es una estrategia deliberada y emergente.

- **La Estrategia Desarticulada:** Los miembros no mantienen una afinidad real con el resto de la organización y generan modelos a partir de sus propias acciones e iniciativas en ausencia de, o en franca contradicción con los propósitos centrales o comunes de la organización.

- **La Estrategia de Consejos:** Varios segmentos se centran en modelos que penetran la organización en ausencia de planes centrales o comunes de la empresa.

- **La Estrategia Impuesta:** El entorno externo impone modelos directos de acción, o bien, decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo, esta estrategia es emergentes en términos de organización, aun cuando puede ser interiorizada y, por ende, tomarse en forma deliberada.

2.1.6. CRITERIO PARA EVALUAR UNA ESTRATEGIA

- **Objetivos claros y decisivos:** La estrategia de una empresa debe ser bien entendida y debe ser decisiva, para así alcanzar una meta segura y vitalidad en la compañía.

- **Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada genera cansancio, permite la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

- **Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.

- **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, en relativa desventaja.

- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del cargo que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo aceptación.

- **Sorpresa:** La sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

- **Seguridad:** Generar una base sólida de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, también anima y tiende a que el sistema productivo sea más efectivo, un criterio inteligente y a tiempo permitirá prevenir sorpresas por parte de los competidores. Henry Mintzbert y Brian Quinn (1997).

2.1.7. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es un proceso evolutivo que comenzó a explicarse en los años setenta, desde esa época ha sufrido cambios en su definición, actualmente la dirección estratégica es aquella que se ocupa del desarrollo y utilización de la estrategia, es una guía de operaciones para la planificación en

una empresa u organización, ocupando el primer lugar para las necesidades de un enfoque a la empresa.

En primer lugar se debe realizar la planificación estratégica para que se pueda dominar el proceso clásico de visión de la empresa. También debe ser considerada la dimensión organizacional para implementar la estructura organizativa con un conjunto de procedimientos y normas establecidas en la dirección de la gerencia, en conjunto con las políticas que considere el gerente o agente para objetivos que la empresa quiere alcanzar.

En segundo lugares la implementación y el control, juegan un papel de suma importancia para la dirección estratégica, pues exige tener actitudes, expectativas, intereses, etc. Si el gerente no tiene estas virtudes, la estrategia provoca un rechazo, por eso debe ser bien diseñada y correctamente seleccionada. Algunos factores que favorecen la dirección estratégica, son la tecnología y la información, que permite llevar una mejor vigilancia en la seguridad de la empresa y poseer calidad total en lo referente a la motivación y mejor relaciones interpersonales de los agentes, esto permitirá ganar a la empresa eficiencia y eficacia.

2.1.7.1. DECISIONES ESTRATÉGICAS

Son las que moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los límites dentro de las operaciones, a su vez, tales

decisiones son las que determinan los recursos que la empresa. Adaptación Mintzberg y Waters (1997).

2.2. GESTIÓN

2.2.1. CONCEPTO DE GESTIÓN

“La palabra gestión proviene de *“gestus”*, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo, etc. Es poner énfasis en movimientos y actitudes vividas en determinadas culturas y tiempos de la historia” Jorge Huergo (2010).

También gestión es la ganancia de nuevas tecnologías y relaciones para obtener un mejoramiento en los servicios y productos, es proponer un mayor crecimiento en el mercado al ser la gestión una de las bases para mantener un alto desarrollo en el área administrativa. La gestión permite llevar nuevas propuestas para crear un alto rendimiento.

La Gestión es como un sistema técnico social abierto cuya función básica es la de crear bienes y/o prestar servicios en las funciones básicas con el fin de elevar la vida de la humanidad, en esta concepción el ser humano es el primer factor empresarial pues por su participación existe la organización, el liderazgo y la capacidad de influir al mercado.

2.2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Según Henry Fayol, (1916), analiza que la gestión administrativa es el área en donde se examinan una multitud de factores que permiten favorecer el desarrollo eficaz en la empresa y que se genere la aplicación de procesos administrativos como: la planeación, la organización, la dirección, y el control, que permiten de manera inmediata o a futuro obtener una base para el manejo adecuado por parte de los administradores o gerentes de la empresa y así fundamentar con cada toma de decisión el desarrollo empresarial.

2.2.3. INVESTIGACIÓN REALIZADA EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Con respecto a trabajos sobre el tema de Gestión Administrativa se puede citar algunos trabajos realizados, que son una fuente de ayuda, el trabajo de la Universidad autónoma de Nuevo León realizado en la facultad de ingeniería mecánica y eléctrica división de estudio de posgrado, Administración de Recursos Humano de la autora Esther Amalia Hernández Andrade cuya tesis se titula: En opción al Grado de maestro en ciencias de la administración con especialidad en relaciones industriales – febrero del 2000 cuyo aporte es significativo en este trabajo, a continuación se cita parte de las conclusiones de la enunciada tesis:

“En base a la investigación realizada y de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente: En las actividades de trabajo del personal se tomó en

cuenta una muestra dónde se detecta diferencia de actividades de lo que debe ser contra lo que es del puesto. Los puestos son: Técnico en Mantenimiento, Intendente, Vigilante, Jefe de Oficina y Jefe de Laboratorio de Computo. Es recomendable la revisión de la descripción de puestos para la organización, que servirá de apoyo para los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Cabe mencionar que en caso del área de Servicios Generales, el personal realiza actividades múltiples que contribuyen al desarrollo de sus tareas diarias. Para poder detectar alguna deficiencia sobre algún conocimiento, habilidad o actitud. Se realizó un instrumento donde nos informará las necesidades de capacitación y adiestramiento; esto se aplica a los puestos ya mencionados, este paso es definitivo si la deficiencia no se detecta adecuadamente los problemas seguirán en la organización. Es importante la aplicación de este instrumento a todo el personal”.

En esta investigación se menciona que la gestión administrativa debe llevar análisis de elementos de realizar buenas organizaciones en cualquier empresa o institución. También se indica que la ausencia del departamento de talento humano, implicaría el proceso de selección de personal, un reclutamiento efectivo y con una coordinación eficaz en los equipos laborales, para dar un crecimiento en la organización como empresa.

La gestión administrativa es apropiada para ejecutar seguimiento, control y evaluación con el fin de corregir las fallas de desviaciones del desarrollo de sus procesos y tener un mejor desempeño en sus metas. El análisis de la gestión

administrativa lleva un proceso con los objetivos de planificación y metas en cada área de trabajo en donde hay que analizar y ejecutar revisiones con el fin de obtener la visión planteada por la organización, con mi investigación deseo confirmar la utilidad que en la actualidad posee el Análisis de gestión administrativa en las organizaciones.

2.2.4. TIPOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

- **Gestión mecanicista y reactiva:** Se privilegia la experiencia y el sentido común como formas de conocimiento.
- **Gestión proactiva:** Hace énfasis en la función y en el hecho, para construir una imagen de la realidad. Los datos deben ser verificados y la información confirmada.
- **Gestión sistémica:** Es creativa innovadora y estratégica a través del lenguaje que permite dar cuenta de relaciones. La actividad cotidiana y la gestión son objetos de control (vigilancia). Victoria Fernández (1996).

2.3. ADMINISTRACIÓN

2.3.1. LA ADMINISTRACIÓN

Koontz Weihrich (2004), conceptualiza que la administración es una de las actividades humanas más importantes, esta es esencial en la coordinación de

esfuerzos individuales que diariamente seres humanos realizan en una empresa para llegar a cumplir propósitos, metas y objetivos individuales y en la sociedad.

La administración es un conocimiento organizado que se ocupa de la finanza, la economía, la organización empresarial, etc.

2.3.2. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Registros de las primeras civilizaciones nos dan cuenta que los sumerios, babilónicos, egipcios, etc. También se acercaron a este concepto en la construcción de sus ciudades y subsistencia de la esclavitud a favor de sus linajes. Los gobiernos en las épocas de las monarquías (la época de los reyes) usaban este término como un acercamiento para mantener a sus súbditos bajo sus intereses y dominio produciendo las tierras.

La administración como concepto no aparece, sino hasta la época de La Reforma o Revolución Industrial debido al apareamiento de la Industria. La administración en el pasado siglo XX se mantuvo en su primera mitad estancada en su recorrido y desarrollo, no es hasta mediados de los años 50 que se da a conocer en gran parte de Europa y Estados Unidos, influenciando a personas y empresas a través de la educación a planear, organizar, controlar y dirigir, la administración ha tomado un nuevo giro en conjunto con la planificación como parte de la agenda en políticas de gobiernos en países desarrollados como una obligación para la sociedad, en un marco de promover y proveer día a día el poder de controlar a nivel personal y social las diferentes

áreas del desarrollo humano en lo educativo, social, tecnológico, deportivo, científico, seguridad interna y externa de un país, gubernamental, financiera, cultural e ideológico, desde que nace un ciudadano hasta el fin de sus días.

A continuación un cuadro cronológico del desarrollo de la Administración como aproximación en el comercio y formas de gobierno de las primeras civilizaciones desde el 500 A.C. hasta el 400 D.C.

PERIODO	CONTRIBUYENTE	PRINCIPALES APORTACIONES
5000 A.C.	Sumerios	Establecieron registros escritos para uso comercial y gubernamental.
4000-2000 a. c.	Egipcios	Practicaban y llevaban inventarios . Llevaban día a día ventas e impuestos; desarrollaron una elaborada burocracia para la agricultura y la construcción a gran escala, empleó de tiempo completo administradores y usaban proyecciones y planeación.
4000 a.C.	Hebreos	Aplicaron el principio de excepción y la departamentalización, los Diez Mandamientos, la planeación a largo plazo y el tramo de control.
2000 – 1700 a. C.	Babilónicos	Reforzaron leyes para la conducción de los negocios, incluyendo estándares, salarios y obligaciones de los contratistas.
500 a. C.	Chinos	Establecieron la Constitución Chow y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno.
500-200 a.C.	Griegos	Desarrollaron la ética del trabajo; la universalidad de la administración (Sócrates); iniciaron el método científico para la solución de los problemas.
200 a.C. – 400 d.C.	Romanos	Desarrollaron sistemas de fabricación de armamento, de cerámica y textiles; construyeron carreteras; organizaron empresas de bodegas; utilizando el trabajo especializado; formaron los gremios; emplearon una estructura de organización autoritaria basada en funciones.

Jeros, Historia de la Administración

2.3.3. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los individuos, trabajan juntos en grupo de manera eficiente para alcanzar los objetivos deseados.

La Etimología de la palabra administración proviene del latín, formada ad (dirección) y minister que significa (sirviente, subordinado) y significa “Función que se desarrolla bajo el mando de otro”

Henry su libro titulado Administration Industrielle et Generale (1916), considerado como padre de la teoría moderna de la administración. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial.

Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933), considera que la mejoría en la productividad se debe a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros del grupo de trabajo. Para ejecutar algún tipo de trabajo administrativo en la empresa, se debe tomar en cuenta el comportamiento humano, en especial el comportamiento del grupo y se lo afianza a través de habilidades personales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.

Para llevar una administración eficaz siempre debe existir la comunicación, realizar el trabajo en equipo, fomentar una mejor relación con el empleado o

personal administrativo de la empresa, esta observación hizo que Elton Mayo le diera mucha importancia en el área social de la administración.

2.3.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Harold Koontz y Weihrich Heinz, en el Año (2004) considera que la importancia de la administración está en el proceso de diseñar y mantener un buen ambiente de trabajo para cumplir metas con eficiencia y eficacia cuyo fin permite alcanzar aquello que desea, es una actividad esencial que se aplica en todos los niveles organizacionales de la empresa, en el siglo XXI los avances tecnológicos nos permiten aprovechar y encaminar la información para mejores resultados, la globalización y el espíritu empresarial que inunda las áreas del conocimiento humano están permitiendo tener una productividad cada vez más efectiva.

2.3.5. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- **Universalidad.** Se aplica en toda área, tiene que existir en la sociedad para la coordinación sistemática de los medios de productividad. Por lo tanto la administración se usa en todo el estado-gobierno, empresa, sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque existan variantes accidentales.
- **Especificidad.** La administración siempre va acompañada de otros fenómenos distintos como: funciones económicas, contables, productivas,

mecánicas, jurídicas, etc. La administración es específica y distinta de acuerdo a la necesidad o uso que se le dé.

- **Unidad Temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y en todo momento de la vida de una empresa, en mayor o menor grado, todos los elementos administrativos. Por ejemplo al hacer planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- **Unidad Jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Por ejemplo en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el operario. Cruz Segovia, (2001).

La administración es usada por diferentes características, donde se permite llevar un control eficaz en la empresa, su uso se realiza en diferentes instituciones como iglesias, gobiernos, centros comerciales, etc. Esto permite llevar un mejor control administrativo de acuerdo a las necesidades que en ella exista, ya sea empresa privada o pública.

2.3.6. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

El principio fundamental de toda administración es ser completamente eficiente para la empresa, basándose en una organización fuerte, donde el

administrador sea un líder con capacidades que aporten a un trabajo: inteligente, experimentado, decisivo y discreto en la organización. Henry Fayol, plantea 14 principios que el administrador debe usar en su administración:

1.- División del trabajo: Es el área donde existen distintas funciones, la separación de departamentos es obligatoria y sana para tener una producción más eficiente tanto administrativo o técnico.

2.- Autoridad y responsabilidad: La autoridad es un derecho de función tomada con inteligencia, experiencia, valor moral, aptitud de mando, servicios prestados, etc. Si el gerente tiene todas estas características y se le añaden tiene responsabilidades en la empresa para ejecutar e implementar una buena administración.

3.- Disciplina: La disciplina consiste en el respeto de los convenios que tienen por objeto, la obediencia, la puntualidad, la actividad con los que trabajan en la organización.

Los medios más eficaces para establecer y mantener buena disciplina son:

- Buenos jefes en todos los grados jerárquicos
- Convenios claros y equitativos
- Sanciones penales juiciosamente aplicadas

4.- Unidad de Mando: Los empleados debe recibir órdenes de un solo jefe, para llevar una mejor organización en la empresa.

5.- Unidad de dirección: Se crea mediante una buena constitución de un solo jefe o un solo programa, la finalidad es poder con cada grupo de personas y actividades tener un mismo objetivo.

6.- Subordinación del interés particular al interés general. La empresa debe contratar un agente o un grupo de agentes para encontrar las falencias administrativas y darle solución al problema.

7.- Remuneración. Los empleados necesitan sus salarios justos, beneficios de ley e incentivos para sentirse motivados su trabajo en la empresa.

8.- Centralización. Es el orden natural y estructurado que converge hacia (la dirección o gerencia), es el valor del líder, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia con el fin de hallar límites favorables para la empresa.

9.- Jerarquía. Está constituida por una serie de líderes (jefes) que van desde la autoridad superior hasta los empleados, es un orden que tiene cada empresa sea grande o pequeña, para tener un mejor orden administrativo.

10.- Orden. Los empleados deben estar en el puesto adecuado para llevar una mejor administración, así mismo debe haber un orden material para evitar pérdida de tiempo, materiales y recursos.

11.-Equidad.La equidad no excluye ni la energía ni el rigor, exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad, es decir que los empleados reciban el mismo trato.

12. Estabilidad del personal. El líder debe tener confianza en sí mismo y confianza en otros para que la estabilidad de los empleados perdure en una empresa.

13.- Iniciativa. Es la libertad de proponer y de ejecutar un plan, es una gran fuerza la autogestión en la empresa, esto se aprecia principalmente en momentos difíciles.

14.- La unión del personal. La armonía y la unión del personal en una empresa constituyen una imagen que trasciende en el tiempo y la competencia se siente amenazada frente a este fenómeno.

Según Henry Fayol, considera estos catorces principios de la administración como una base para llevar una buena organización empresarial, y así tener un ambiente laboral agradable para empleados, y crea un trabajo con eficiencia.

2.3.7. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Según el francés Henry Fayol en los inicios del siglo XX desarrollo por primera vez la palabra Proceso Administrativo (PA), aunque diversos tratadistas

ingleses y estadounidenses aportaron con más ideas a esta definición en el marco y fundamento teórico, entendiendo al proceso administrativo como “la integración de sus partes y el alcance de cada etapa del proceso administrativo” Sergio Hernández y Rodríguez (2011).

El proceso administrativo (PA), es una organización en lo cual sirve para diseñar, manejar, mejorar, con los siguientes procesos administrativos como: planeación, organización, integración, dirección y control que base fundamental mantener una misión y visión deseada.

El proceso administrativo permite llevar un mejor control en la organización en el área administrativa de tener un ambiente laboral más creativo y motivador de que realicen un trabajo con eficiencia y que el producto sea de una calidad mejorada.

2.3.7.1. PLANEACIÓN.

Sergio Hernández y Rodríguez (2011). Menciona que la planeación consiste en fijar los objetivos, las políticas, las normas, procedimiento, programas y presupuesto. Es de vital importancia en el proceso administrativo, es una base sólida para la toma de decisiones, donde el administrador no podría realizar un buen trabajo si no existe una buena planificación laboral, por ejemplo un vendedor requiere conocer los diversos artículos, cantidades existentes, tiempos de entrega, etc.

Objetivos: Es el propósito de una organización, es un resultado concreto que se desea lograr dentro de un periodo específico.

Metas: Es el logro de los resultados del objetivo que se espera alcanzar en la organización.

Políticas: Son decisiones internas para una empresa que orienta sus acciones de los mandos y operativos en la toma de decisiones.

Normas o reglas: Son obligaciones que los empleados deben cumplir los reglamentos que existen al interior del trabajo, por ejemplo. En el departamento de talento humano se definen los horarios de trabajo, medidas disciplinarias, etc.

Procedimientos: Estas operaciones son continuas o periódicas, de una empresa de cómo se realiza las actividades diarias.

Programa: Se refiere al tiempo que se utiliza para realizar un proyecto, con el fin de alcanzar metas, objetivos, políticas, procedimientos, etc.

Presupuestos: Se requiere un presupuesto y estados financieros para calcular costos de operación, pronosticando el flujo de ingresos y egresos de dinero.

Proyectos: son estudios sobre la viabilidad y la rentabilidad de una inversión nueva tanto para organizaciones públicas y privadas, como proyectos de reestructuración, modernización de unidades y de nuevos negocios.

2.3.7.1.1. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- Solo se puede controlar y dirigir lo que se planea
- Una buena planeación permite una mejor organización
- Fomenta la integración de recursos humanos
- Ayuda a la dirección de la empresa

2.3.7.1.2. CAUSAS DEL FRACASO DE LA PLANEACIÓN

- No estar fundamentado en una investigación objetiva
- No tener una misión adecuada en la empresa
- No tener claros los objetivos
- Inflexibilidad de políticas ante cambios inesperados
- Falta o mala comunicación de la planeación
- Falta de delegación en la toma de decisiones
- Falta de apoyo directivo
- Dificil interpretación por los trabajadores y clientes exteriores.

2.3.7.2. ORGANIZACIÓN

La organización es la estructuración que ubica la técnica para dividir funciones por áreas, departamentos, organigramas, manuales, y descripciones de

puestos, establece la jerarquía en términos de autoridad lineal, fija responsabilidades laborales y define la comunicación, es el orden administrativo, el establecimiento de estructuras administrativas sólidas con funciones y departamentos organizados creados para las actividades y necesidades de la empresa, por ejemplo: finanzas, auditoría, tesorería, etc.

2.3.7.2.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Organización Formal: La organización formal es un esfuerzo tanto individual como de grupo, en una determinada situación se debe canalizar las metas individuales y del grupo en las organizaciones.

Organización Informal: La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surge cuando los individuos se asocian entre sí. Sergio Hernández y Rodríguez (2011).

2.3.7.2.2. CLASIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se clasifica en:

Autoridad lineal o línea funcional: es el responsable de un área o función de trabajo que tiene facultades para tomar decisiones dentro del ámbito de su función.

Autoridad Staff: Es aquella que se encarga de asesorar y decisiones sobre un área o sección.

Autoridad normativa: Es aquella que define las normas de operación de los procesos, programas, presupuestos, etc. Este principio establece que los asesores se deben limitar a dar sus puntos de vista, ya sea en forma impresa o verbal, dejando las responsabilidades de la aplicación a la autoridad lineal.

2.3.7.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sergio Hernández y Rodríguez en el año (2011). Comenta que para el diseño de la estructura de una empresa se debe tomar en cuenta los siguientes elementos: el tamaño y los recursos de la empresa, cliente, producto y geografía en donde opera procesos y turno.

Tamaño y Recurso de la Empresa: La empresa en su crecimiento necesita incorporar nuevas unidades trabajo, por lo que una empresa pequeña o recién iniciada no requiere tener todas las áreas, departamentos y puestos.

Cliente: Las empresas se organizan conforme a necesidades del cliente, atendiendo o resolviendo problemas en caso de conflicto, al existir un departamento especialmente para atención al cliente.

Productos: Algunas empresas cuentan con producto para clientes con diferentes necesidades, usando diferentes estrategias para complacer a los clientes con el fin de estar más cerca de ellos.

Área Geográfica: Cuando una organización está bien establecida, necesita operar en nuevos territorios estableciendo nuevas sucursales con gerentes de zona, para comercializar nuevos productos o servicio, con el fin de brindar comodidad a los clientes.

Proceso: En la organización existen un buen proceso de producto o servicio, la eficiencia departamental, un buen equipo de trabajo siguiendo las exigencias o reglas, con el fin de obtener una calidad sobresaliente, permitirá concentrar las inversiones y beneficiarse con una contribución sumamente alta.

Turno: Cuando una empresa trabaja las veinticuatro horas, existe la necesidad de una organización y equidad en la distribución tanto de tiempo y carga de trabajo para los empleados.

2.3.7.3. INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La integración de personal se define como el resguardar y mantener cubierta la estructura de una organización, es donde se identifica las necesidades de la fuerza del trabajo, es ubicar al personal más idóneo y disponible para reclutarlo, seleccionarlo, colocarlo, promoverlo, evaluarlo y planear sus carreras, compensaciones y capacitaciones al interior de la empresa y de este

modo pueda cumplir con efectividad, eficiencia y satisfacción el trabajo en los puestos asignados.

La integración del personal se relaciona con el sistema de administración total, especificando los planes de la empresa, donde se convierten los planes en acciones para la organización, permitiendo alcanzar objetivos de la compañía, el uso de información de fuentes externas e internas en los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación para los puestos adecuados.

“El proceso efectivo de integración de personal es un factor interno y externo en la empresa tiene suma importancia al evaluar eficiencia, productividad y costos para la organización” Koontz y Weihrich (2004). Por ejemplo el factor externo, incluye el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como es la actitud hacia el trabajo), jurídico, políticas y económicas y el factor interno incluye las metas organizacionales, tareas, las actitudes prevalecientes al interior de la organización, tecnología, estructura de la organización, el tipo de personas contratada por la empresa, la oferta y la demanda de gerentes dentro de la misma. La integración de personal efectiva requiere de reconocimiento de muchos factores situacionales externos e internos.

Reclutamiento: El reclutamiento es el llamado a personas idóneas para cubrir las posiciones de la estructura de la organización, estas personas deben ser identificadas con claridad. Para facilitar el reclutamiento externo existen

canales de comunicación directos e indirectos como: internet, radio, periódicos etc. En donde son anunciados los puestos de trabajo para las personas idóneas e interesadas.

Selección: Seleccionar a un candidato que cumpla con los requisitos de la posición o puesto específico, debe ser clara en las directrices e información de las tareas laborales a cumplir, para producir un proceso de selección de la persona indicada se usa: entrevistas, pruebas, etc. Con base a la información reunida, al candidato se le ofrece el puesto, y se le informa que ha sido seleccionado para la posición.

Entrevista: La entrevista es válida para seleccionar a la persona indicada, donde se puede tomar técnicas para mejorar el proceso de entrevistas por ejemplo al entrevistar a perfiles se debe analizar y discutir registros pasados, estudiar los resultados alcanzados en caso de ser puestos de alta gerencia, así como las actividades que desempeñaron, etc.

Pruebas: Algunos de los beneficios de las pruebas incluye encontrar a la persona indicada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante y reducir la rotación. Algunas de las pruebas más usadas pueden clasificarse como:

Las pruebas de inteligencia: Están diseñadas para medir la capacidad mental y probar la memoria, velocidad del pensamiento y la capacidad de ver relaciones en citaciones de problemas complejos.

- 1) **Las pruebas de pericia y actitud:** Estas son construidas para descubrir intereses, capacidades existentes y potencial para adquirir habilidades.
- 2) **Las pruebas vocacionales:** Están diseñadas para indicar la ocupación más adecuada de un candidato, o en las áreas en las que los intereses del candidato igualan lo de las personas que trabajan en esas áreas.
- 3) **Las pruebas de personalidad:** Están diseñadas para relevar las características personales de un candidato y la forma como este puede interactuar con otras personas.

Evaluación: La evaluación puede ser combinada con la capacitación donde el candidato realiza lo siguiente: rinde varias pruebas psicológicas; participa en juegos administrativos con grupos pequeños; participar en ejercicios mentales; realiza una presentación oral en breve sobre un tópico o tema particular, recomienda un proyecto de acción deseable de un superior imaginario, preparar un reporte escrito, etc.

2.3.7.4. DIRECCIÓN

La dirección es una función de mucha responsabilidad de un liderazgo adecuado comunicación eficaz y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño, para lograr una organización en todos los departamentos de la empresa con su creatividad donde se debe establecer objetivos y planes

definidos. El líder utiliza sus capacidades de razonamiento para evaluar económica y socialmente las causas y los efectos, calculando los riesgos y consecuencias de cada acción realizada tanto al interior como exterior de la empresa, el líder empresarial es un elemento dinámico de trabajo teórico y técnico que permite obtener los resultados deseados en la organización.

- **Autoridad de la dirección:** Es el carácter como autoridad de un elemento humano único, que con su carisma tiene ganado ese imperio conocido como factor para lograr que las personas obedezcan y trabajen en equipo, en favor de sí mismo y por las demás miembros de la organización que tiene a su cargo.

- **Toma de decisiones:** La esencia de la dirección es la toma de decisiones y definiciones, “es lo que se debe hacer en la empresa”, cuando existe una organización bien diseñada, las decisiones están tomadas por medio de los procedimientos, programas, o las normativas de la organización, aunque hay circunstancias no previstas que deben ser tomadas con la atención y decisión del caso por parte de los mandos directivos.

Comunicación: Es la realimentación del mensaje entre el emisor y receptor desde una mirada mecanicista de la comunicación. La dirección necesita manejar hábilmente la comunicación organizacional, para tener mejor relaciones interpersonales y evitar la toma de malas decisiones en la empresa, se debe evitar a toda costa la comunicación con información errónea, comunicar fuera de los tiempos plazo para la ejecución de propuestas, manejar

comunicación e información de una manera fría o despótica puede traer reacciones inexplicables, puede ser el caso de alteración, fraude o hasta restricción de la misma información, exagerando datos, valores, nombres, presupuestos o perjuicios a través de una invención o sobredimensión de la información, afectando la comunicación total y resultados de la empresa.

La comunicación tiene los siguientes propósitos:

- Cohesionar y generar el espíritu de equipo
- Enriquecer la información para la solución de problemas
- Coordinar la ejecución y seguimientos de las decisiones
- Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral.

La comunicación corporal: Es una parte de la imagen de la empresa como movimiento del cuerpo, arreglo personal y el ambiente físico de la oficina y espacio del trabajo, por eso es importante cuidar la comunicación verbal como la de corporal para guardar la imagen de la organización.

La comunicación corporativa: Es comunicada por medio de signos, símbolos logotipos, imágenes, publicidad, marcas, etc. Los clientes se identifican por medio de la comunicación corporativa, existe empresas que son reconocidas por su marca, alta imagen, compromiso social, etc.

EL LIDERAZGO. “Es un proceso de autoridad y carisma para influir a otros, con la facilidad de comunicarse y mediar con otros sus ideologías, es trabajar

con las cualidades de otros usando su carisma personal.” Sergio Hernández y Rodríguez (2011).

En el campo empresarial se influyen al factor humano tanto en su vida cotidiana, como en el desempeño laboral para lograr el objetivo principal que es la expansión y crecimiento de la empresa.

Como líder se debe poseer la capacidad directiva para influir, motivar y comprender a los empleados para alcanzar grandes logros en la organización, objetivos, metas y planes, al inspirar confianza en que los retos se pueden lograr, es una virtud que muy pocos seres humanos pueden desarrollar en la vida en base a conocimientos, experiencias, educación, constancia y oportunidades laborales.

Los líderes también se forjan cuando superan retos y perfeccionan sus habilidades, para desarrollar sus capacidades. Un buen líder debe tener y poder identificar las siguientes capacidades profesionales:

- El líder tiene facilidad de comunicarse
- El líder supera retos y perfecciona sus habilidades
- El líder puede convertir los valores y fracasos en virtudes

Un líder ante todo debe poseer ética en su liderazgo, pues si no la posee puede convertirse en un tirano, emperador, dictador, etc. Toda acción de liderazgo se debe basar en el contenido ético de la razón de existir de su factor humano perteneciente a la empresa, por eso la importancia de generar leyes,

códigos de valores, normas e idearios filosóficos del quehacer institucional en las empresas.

2.3.7.4.1. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER EXITOSO

- Favorece el desarrollo personal de su equipo en la empresa
- Alienta a su equipo en la participación de la planificación empresarial
- Establece metas desafiantes para sus miembros
- Promueven las iniciativas personales al interior y exterior de la empresa
- Favorecen y valoran nuevas ideas e innovaciones empresariales
- Alienta el pensamiento creativo de sus colaboradores
- Negocian y enseñan a negociar para sí mismo y a favor de la empresa
- Se auto motiva personalmente con decisiones desafiantes.
- Hacen que los planes personales, grupo de trabajo y de la empresa se conviertan en realidad.

2.3.7.4.2. LA MOTIVACIÓN

“La motivación contribuye con el reconocimiento de las personas, esta les ayuda a llegar a los objetivos o metas individuales y colectivas, contando con el respaldo del líder de la empresa, reconociéndoles frente a su equipo y miembros con beneficios, premios, ascensos, etc.” Sergio Hernández y Rodríguez (2011).

La motivación es un tipo de estimulación positiva. También cabe recalcar que se corre el riesgo de usar un estímulo negativo para los empleados que son incumplidos, mediante sanciones, descuentos, llamados de atención, etc. con el fin de tener una mejor calidad de producto o servicio al interior de la empresa. Un empleado motivado cumple su sueño de ascender en puesto, otros son reconocidos con bonificaciones, comisiones, etc. Unas de las motivaciones positivas más importantes que la empresa puede ofrecer al empleado es darle la oportunidad que culmine sus estudios, pues la empresa también estará favorecida porque tendrá un mejor crecimiento, como institución.

La motivación disyuntiva consiste en ascender de puesto a un empleado, y la motivación conjuntiva es una motivación del uno al otro al desarrollarse la cooperación, la solidaridad, la honestidad, etc.

2.3.7.5. CONTROL

Sergio Hernández y Rodríguez (2011). Menciona que el control es uno de los procesos administrativos que fue creado para evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicadores o estándares,) para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondientes. Es decir que fue diseñado para facilitar la creación de un sistema de información que llevara una mejor comunicación y toma de decisiones al interior de la organización.

El control se encarga de fiscalizar los planes, procesos, programas, estructurase incluso el comportamiento de los miembros de cada equipo de trabajo, que posiblemente sufrirán cambios conforme al grupo de obligaciones que desempeñan. Esto exige conocer los controles de lo que planeo y lo que está logrando o se logró para así mantener un proceso administrativo.

Otro elemento importante es el objeto de control: este debe ser muy claro antes de diseñar un control, la importancia de evaluar y conocer para que se lo va a implementar, los tiempos de ejecución del mismo y quien utilizará este control e información, con el fin de tener un resultado e información exacta para los propósitos de la empresa.

- El control debe tener un presupuesto económico bajo.
- La información del control debe estar centrada en la excepción, debe señalar lo que está bien o está mal.
- Los controles deben registrar solo hechos o sucesos reales.

Entre el nivel jerárquico, el uso de controles debe ser conciso para obtener resultados óptimos y libertad de acción entre cada uno de los mandos.

Un elemento de control son los coeficientes e indicadores que se relacionan con el manejo propiamente de resultados y su análisis que pueden ser relacionados u obtenidos usando variables como: medida, peso, longitud, volumen y tiempo, es decir que un producto elaborado debe ser controlado y así llevar una información exacta.

Otro elemento es el registro del sistema de información: los controles funcionan debido a los datos que se generan al operar un plan de proceso y estos datos se convierten en información. La información direccionada debidamente se convierte en sistemas de información que se los trabaja o manipula en un programa de computadora que captura cualquier variación del comportamiento de un elemento que este fuera de los límites no deseados, administrativamente con el registro de sistema de información se puede controlar el inventario, la nómina del personal, elaborar contabilidad, etc.

También se puede controlar los indicadores como: ventas, producción, finanzas y recursos humano. La medición, evaluación y análisis técnico de la información: el análisis de los resultados y de los indicadores tienen dos aplicaciones administrativas: 1) las aplicaciones de los controles y 2) uso de técnicas administrativas.

Cuando los controles son bien manejados aumentan el volumen de verificación y aplicación de las normas y estándares de calidad ISO.

La administración en una empresa se ocupa de analizar las fuentes causales que permiten mejorar el proceso de producción y en si el producto, manteniendo estándares y técnicas al interior del factor humano de la organización como:

- Capacitación al personal

- Poseer maquinarias nuevas y dar mantenimiento en aquellas que presentan desgaste por el uso al cual son sometidas.
- Implementar un programa donde se registra la eficiencia operativa y administrativa.
- Llevar un diseño del producto y sus mejoras constantes.

El control de calidad es un trabajo que permite una mejora continua en todos los niveles de la organización, se requiere para su implementación la participación del factor humano de la organización y el conocimiento técnico, científico, tecnológico y social de las necesidades del usuario, con el fin de generar producto o servicio de alta calidad.

DIAGRAMA DE PROCESO	Útil para analizar problemas, ya que representa en manera esquemática un proceso, permitiendo apreciar la interdependencia de las actividades.
HOJAS DE REGISTRO Y LISTAS DE VERIFICACIÓN	Formato sencillo, diseños para obtener la información o datos rápida y fácilmente.
DIAGRAMA DE PARETO	Herramienta para análisis de decisiones respecto a qué problema atacar primero, ya que separa los problemas vitales de los triviales.
DIAGRAMA DE CAUSA- EFECTO	Herramienta para análisis de problema, permite identificar las causas más probables y confirmar después, si son o no de verdaderas, auxiliando la toma de decisiones.
LLUVIAS DE IDEAS	Los miembros del grupo participan generando ideas de todo tipo, sin cuestionarse de un principio.
HISTOGRAMA	Representación gráfica y ordenada de los datos recabados en una hoja de registro, permite ver la frecuencia de ocurrencia de las desviaciones.
GRÁFICO DE CONTROL	Se usa para medir la estabilidad del flujo del proceso y observar las desviaciones en el tiempo en que se da el proceso.

Figura 10.1 las siete herramientas básicas de la calidad
Sergio Hernández y Rodríguez (2011:243-245)

2.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.4.1. RESEÑA HISTÓRICA

El desarrollo organizacional surgió en el año 1957, con uno de sus primeros analistas: Douglas Mac Gregor quien es considerado el padre del comportamiento de las organizaciones, su visión de trabajo con la ayuda de varios consultores y ofrecer servicios a personas en puesto gerenciales, para lograr un cambio en las empresas y afianzar el modelo para lograr mayores resultados, eficiencia y beneficios en los aspectos organizacionales de una compañía.

El desarrollo organizacional tiene su base en la mejoras de las capacidades del factor humano, otro pilar importante es el rediseño de las estructuras que se conocerá más tarde como reingeniería de procesos término acuñado por la ingeniería informática que identifica el cambio de una matriz caduca (parte del sistema y programación caduco) al interior de un sistema informático (software) que permite la reutilización del mismo sistema con nuevas alternativas o usos.

2.4.2. CONCEPTO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional fue diseñado para resolver los problemas de la empresa y superar a otras de la competencia al alcanzar la visión deseada en la comunicación organizacional, resolver los trabajos de la organización,

mejorando la buena actitud y buenos valores al interior y exterior de la empresa.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos.

2.4.3. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional posee las siguientes características:

- El desarrollo organizacional es una estrategia educativa planeada
- El cambio o desarrollo organizacional está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - ✓ Problema de destino (¿A dónde desea ir la organización?)
 - ✓ Problema de crecimiento, identidad y debilitamiento.
 - ✓ Problema de eficiencia organizacional.
- El desarrollo organizacional es una constancia en el comportamiento humano.
- En el desarrollo organizacional, los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez implantado el programa pueden ser personal de la organización.

- Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional comparten un conjunto de metas normativas.
- El desarrollo organizacional Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- El desarrollo organizacional permite un mejoramiento de la capacidad interpersonal.
- El desarrollo organizacional logra una transferencia de valores humanos:
 - ✓ Comprensión entre grupos.
 - ✓ Administración por equipos.
 - ✓ Mejores métodos para la solución de conflictos.

Adaptación. Guzmán Montufar (2011:10)

2.4.4. OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El objetivo principal del desarrollo organizacional es rediseñar el comportamiento grupal en la empresa, revisando valores: creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres, así como la forma de trabajar para alcanzar y recuperar la competitividad de la empresa” Sergio Hernández y Rodríguez (2011).

El desarrollo organizacional desea crear o fomentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse en distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización. Con un buen liderazgo

empresarial procede una toma de decisiones que se deben implementar con rigurosidad en base a la información que se originó, la misma que mostrará con mucha claridad y confiabilidad el sitio en el que se debe aplicar cambios o rediseño.

El desarrollo organizacional permite aprovechar el o los conflictos de una empresa que son una fuente primaria de información, tomando en cuenta que estos son inevitables para la existencia de una organización, el conflicto es una herramienta poderosa para pronosticar posibles decisiones erradas al interior de la organización y es un canal de desfogue para nuevos, futuros y posibles conflictos al brindarnos la capacidad de decisión para poder enfrentarlos. “El desarrollo organizacional crea un contexto de colaboración entre cada una de las unidades administrativas que es importante para mantener la mística en una organización” Pinto Cristiani (2012:24). Se debe evitar la competencia interna en una organización, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad para bienestar de la empresa.

2.4.5. TÉCNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Pinto Cristiani (2012).Explica, “sugerir si es necesario un plan de capacitación si es preciso para la solución de problemas por falta de conocimientos, métodos y técnicas para el desempeño de su labor, para fomentar confianza y el respeto de los clientes”. Las técnicas que utiliza el desarrollo organizacional pueden incluir capacitación de estancia (por ejemplo que las personas se

comuniquen en grupo), capacitación de rejilla gerencial y realimentación de encuestas.

Sea la técnica en equipos o grupos el resultado del trabajo en el desarrollo organizacional debe tener los siguientes lineamientos:

- Mejorar las actividades de coordinación tanto entre grupos o equipos
- Establecer metas y llevar una mejor relación interpersonal del grupo o equipo.
- El desarrollo en equipo o grupo debe servir para aclarar las actividades o roles que desempeña cada miembro en su trabajo.

Estos beneficios a cada miembro, pues muchas veces se puede compartir experiencias y conocimientos entre los participantes, dar alternativas o sugerencias para trabajar de manera efectiva en sus actividades y funciones.

2.4.6. PROCESO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La mayoría de los consultores en desarrollo organizacional coinciden que el proceso implica las siguientes etapas:

Selección de un agente de cambio: Cuando el personal está con bajo rendimiento o no atienden bien al cliente, la dirección se ocupa de buscar un consultor o agente de cambio y este se encargara de investigar la necesidad real de cambio en la empresa.

Diagnóstico: Es una toma de información inicial que se debe hacer periódicamente, esto permite al agente informar de los avances, causas y efectos de las decisiones que se tomen y como estas pueden modificar la forma tradicional del trabajo, para que con una base objetiva se desarrolle la organización.

Intervención: Es importante que el consultor no pierda el objetivo de su análisis, pues representa un agente de cambio, donde su función se basa en modificar actitudes, maneras de comunicación, formación de líderes, creación de equipos de trabajo auto dirigidos, etc. La intervención de los consultores con el uso de reuniones programadas a través de talleres o seminarios se analizaran los problemas de operación y se escuchan los diferentes puntos de vista de los participantes, etc. Para obtener información y resultados valiosos, es necesario que se utilice instrumentos de comunicación y sensibilización como: dinámicas grupales, ejercicios de creatividad, proyección de videos de capacitación, entre otras herramientas comunicativas.

Reporte de avances: Paralelamente a sus intervenciones, los consultores envían documentos de avances o situación sobre los puntos convenidos y programados. Estos reportes implican y requieren una explicación verbal al staff directivo más ampliamente; en algunas ocasiones los reportes de avance deben concluir con una toma de decisiones de la alta dirección, donde en última instancia se plantea separar a varios o algún miembro del equipo.

Toma de decisiones: El consultor se ve obligado a solicitar resoluciones a la alta dirección, pues su compromiso es el de apoyar el cambio organizacional para tener un dominante proceso organizacional.

Ajustes entre empresa y consultor: Una vez tomada las decisiones, se revisan los programas y en caso de ser necesario se hacen los ajustes correspondientes a medida que se vayan cumpliendo los objetivos de cada uno de los programas de la organización, el consultor debe desprenderse poco a poco de la empresa y una vez hecho su trabajo debe desligarse de ella.

Cierre: El consultor debe presentar la documentación necesaria que respalde su trabajo e investigación y un informe final con recomendaciones, e incluso, plantear la creación de un departamento interno de talento humano, comunicación organizacional, etc. que pueda dar seguimiento y sustento a los avances logrados con la consultoría, es necesario que la salida del consultor sea ética, accesible.

2.4.7. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre los valores más importantes y éticos que se deben considerar al realizar una consultoría se debe destacar los siguientes:

- Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no solo como elemento de producción.

- Ofrecer oportunidades para que los empleados de la empresa desarrollen todo su potencial e iniciativa propia al interior de la organización.

- Aumentar la eficiencia y productividad tomando en cuenta normas de calidad, producción y seguridad en función de las metas de la empresa sin dejar de lado controles administrativos, jurídicos y laborales por parte de organizaciones gubernamentales.

Siempre se debe tomar en cuenta los siguientes requisitos para cumplir una consultoría responsable, eficiente y exitosa en el área del desarrollo organizacional:

- ✓ Realizar un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
- ✓ Realizar un proceso de cambios planeados.
- ✓ Usar, rediseñar o reinventar estrategias que utilicen técnicas, métodos e instrumentos que logren una interacción entre personas y entre personas-empresa

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

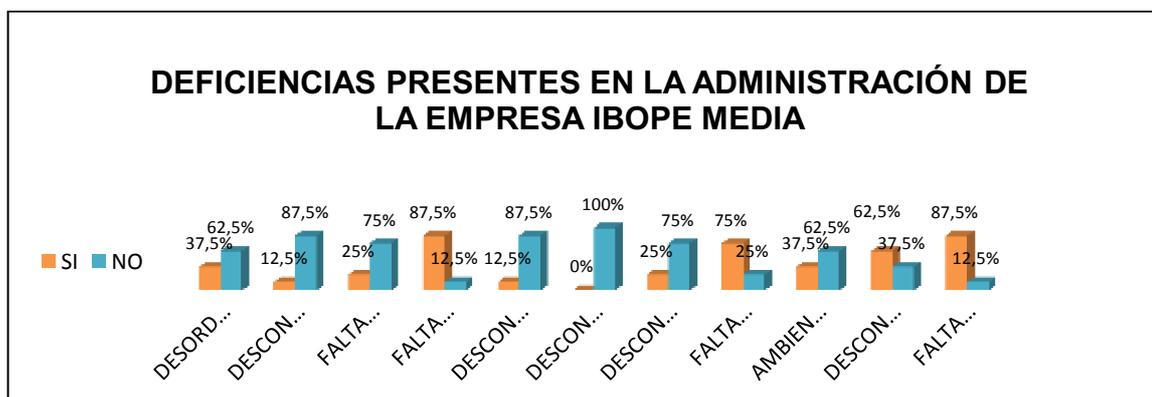
3.1. ANÁLISIS DE PREGUNTAS REALIZADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO.

3.1.1. ¿cuál de estas falencias cree usted que está presente en la administración de la empresa? señale con una x.

CUADRO N° 1

PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL ENCUESTADOS	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
DESORDEN EN TRABAJO	3	5	8	37,50%	62,50%
DESCONOCIMIENTO VISION DE LA EMPRESA	1	7	8	12,50%	87,50%
FALTA TECNOLOGÍA EN PROCESOS	2	6	8	25%	75%
DESMOTIVACIÓN PERSONAL OPERATIVO	7	1	8	87,50%	12,50%
DESCONOCIMIENTO MISIÓN DE LA EMPRESA	1	7	8	12,50%	87,50%
DESCONOCER METAS Y OBJETIVOS	0	8	8	0%	100%
DESCONOCER REGLAMENTO INTERNO	2	6	8	25%	75%
FALTA CAPACITACIÓN PARA PROCESOS OPERATIVOS	6	2	8	75%	25%
AMBIENTE DE TRABAJO NEGATIVO	3	5	8	37,50%	62,50%
DERECHOS Y OBLIGACIONES	5	3	8	62,50%	37,50%
FALTA COMUNICACIÓN INTERNA	7	1	8	87,50%	12,50%

GRÁFICO N° 1



ANÁLISIS: En este análisis indica que el 87.5% existe la desmotivación del personal operativo y falta de comunicación interna en la empresa, el 75% se debe capacitar con nuevos conocimientos para realizar desempeño laboral con eficiencia y el 62.5% desconoce de sus derechos y obligaciones laborales que tiene la empresa y el empleado en su relación profesional.

3.1.2. ¿La motivación laboral que mantiene la empresa IBOPE MEDIA debería ser mejorada? señale con una x

CUADRO N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	80%
NO	2	20%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N ° 2



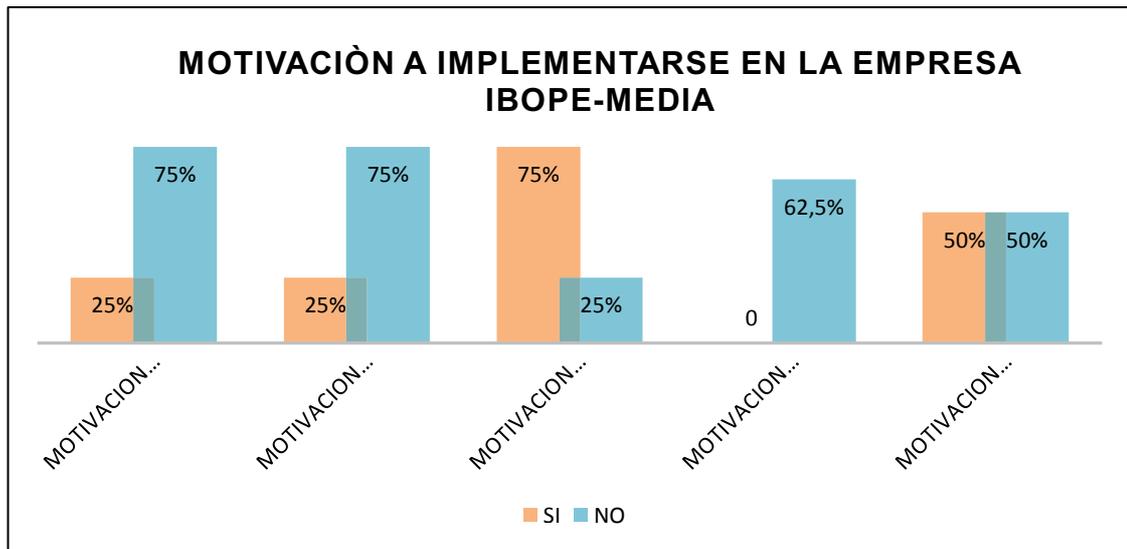
ANÁLISIS: Existe la necesidad de realizar mejoras en la motivación laboral al interior de la empresa, dando como resultado: un 75% del personal plantea que se debe con premura realizar trabajo en el área motivacional laboral y un 20% del personal plantea que no se debe realizar cambios ni mejoras en esta área.

3.1.3. De los siguientes tipos de motivación para trabajar en equipo, ¿cuál cree usted que debería mejorarse o implementarse en la empresa? (escoja solo dos)

CUADRO N° 3

PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL ENCUESTADOS	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
M. EDUCATIVA-CAPACITACION	2	6	8	25%	75%
M. SOCIAL - RECONOCIMIENTO	2	6	8	25%	75%
M. ECONOMICA- REMUNERATIVA	6	2	8	75%	25%
M. LABORAL- ASCENSO	3	5	8	37,50%	62,50%
M. REGLAMENTARIA	4	4	8	50%	50%

GRÁFICO N° 3



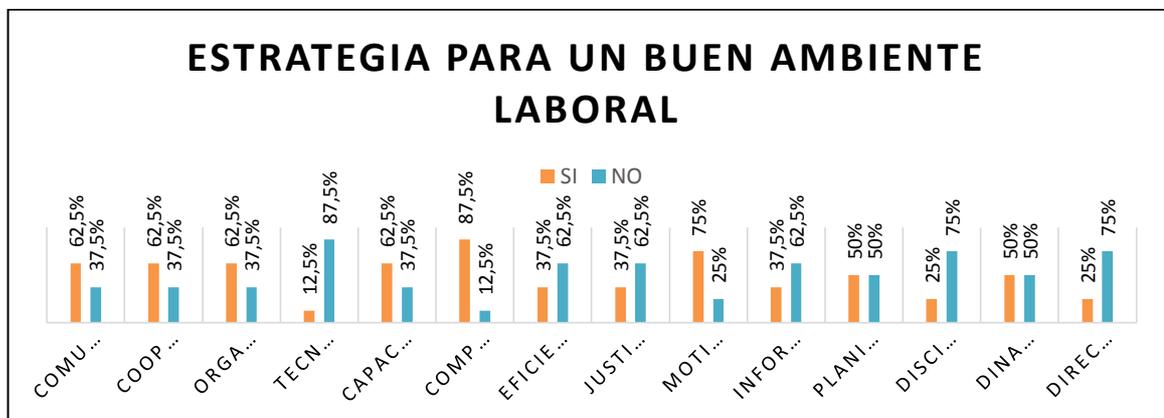
ANÁLISIS: Se visualiza un alto porcentaje del 75% opina que se debe trabajar más en una Motivación-Económica- remunerativa para sus labores y trabajos, el 50% de los empleados indica que se debería poner en conocimiento y uso la Motivación-Reglamentaria que existe y el 37.5% de los empleados percibe que se debería crear un proceso de Ascenso-Laboral.

3.1.4. Para mantener o mejorar el ambiente de trabajo, escoja de la lista ¿qué elementos se deberían analizar o implementar al interior de la empresa?

CUADRO N° 4

PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL ENCUESTADOS	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
COMUNICACIÓN	5	3	8	62,50%	37,50%
COOPERACION	5	3	8	62,50%	37,50%
ORGANIZACIÓN	5	3	8	62,50%	37,50%
TECNOLOGIA	1	7	8	12,50%	87,50%
CAPACITACION	5	3	8	62,50%	37,50%
COMPROMISO	7	1	8	87,50%	12,50%
EFICIENCIA	3	5	8	37,50%	62,50%
JUSTICIA	3	5	8	37,50%	62,50%
MOTIVACION	6	2	8	75%	25%
INFORMACION	3	5	8	37,50%	62,50%
PLANIFICACION	4	4	8	50%	50%
DISCIPLINA	2	6	8	25%	75%
DINAMISMO	4	4	8	50%	50%
DIRECCION	2	6	8	25%	75%

GRÁFICO N° 4



ANÁLISIS: Al preguntar a los colaboradores sobre el tema, respondieron: un 87.5% percibe que hay una falta de compromiso por parte de los trabajadores, un 75% cree que se debería motivar al personal para desempeñar de mejor manera su trabajo, un 63% indica que se debería trabajar capacitando a los trabajadores, fomentar la cooperación, trabajo en equipo y organizar de mejor manera la elaboración del trabajo.

3.1.5. En los altos mandos de la empresa IBOPE MEDIA, ¿existe estabilidad en los planes estratégicos en relación al manejo del dpto. administrativo y de personal?

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 5



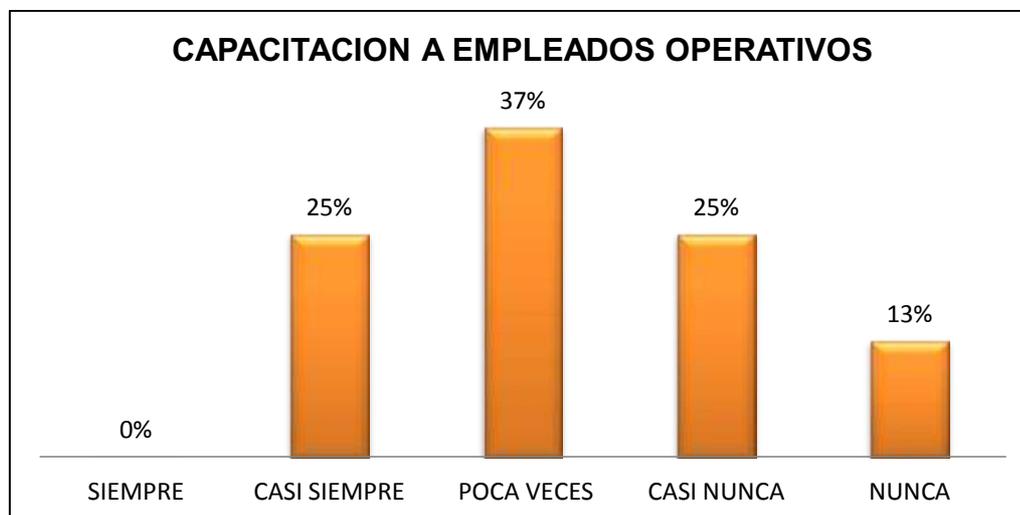
ANÁLISIS: Los colaboradores indican en un 50% piensa que SI existe estabilidad en planes, estrategias y manejo de personal por parte de la empresa IBOPE, mientras que otro 50% piensa que NO existe estabilidad en planes, estrategias y manejo de personal por parte de la empresa.

3.1.6. En los departamentos de la empresa IBOPE MEDIA ¿con que frecuencia se capacita a los empleados operativos en cuanto a estrategias, eficiencia y resultados en su trabajo diario?

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	2	25%
POCA VECES	3	37%
CASI NUNCA	2	25%
NUNCA	1	13%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 6



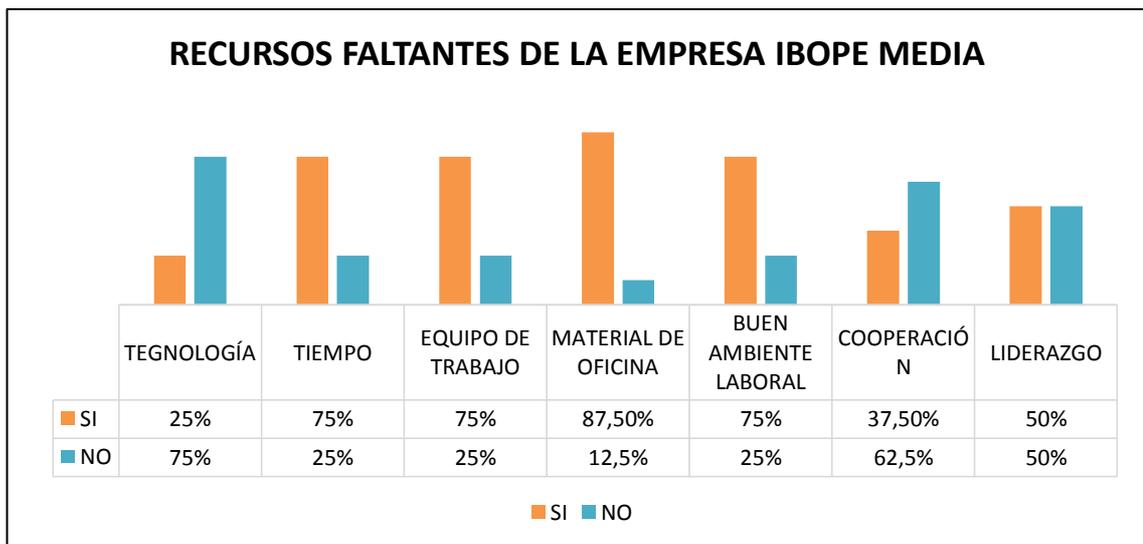
ANÁLISIS: Se preguntó a los colaboradores de la empresa y respondieron: el 37% que muy pocas veces se capacita al personal operativo, el 25% casi siempre se capacita al personal operativo para sus funciones, otro 25% indica que casi nunca se capacita al personal operativo para sus funciones.

3.1.7. En la estrategia mensual de trabajo de cada departamento ¿se tiene al alcance los siguientes recursos para obtener un alto rendimiento?

CUADRO N° 7

PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL ENCUESTADOS	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
M. EDUCATIVA-CAPACITACION	2	6	8	25%	75%
M. SOCIAL - RECONOCIMIENTO	2	6	8	25%	75%
M. ECONOMICA-REMUNERATIVA	6	2	8	75%	25%
M. LABORAL- ASCENSO	3	5	8	37,50%	62,50%
M. REGLAMENTARIA	4	4	8	50%	50%

GRÁFICO N° 7



ANÁLISIS: El resultado indica que el 87.5% existe la falta de materiales de oficina, el 75% indica que falta tiempo de trabajo deben mejorarse, mantener un buen equipo de trabajo y mejorar el ambiente laboral y el 50% deben mantener un buen liderazgo en la empresa.

3.1.8. ¿Los materiales de oficina y tecnología que se usa para el trabajo diario son adecuados y se encuentran en buen estado?

CUADRO N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	37%
CASI SIEMPRE	5	63%
MUY POCA VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 8



ANÁLISIS: En este análisis indica que un 63% responde que casi siempre el uso de tecnologías está en buen estado y es adecuada para la empresa y el 37% cree que siempre el uso de tecnologías está en buen estado y es óptima.

3.1.9. Usted como colaborador de la empresa ¿cumple con las responsabilidades y tareas asignadas a su puesto?

CUADRO N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SIEMPRE	6	75%
CASI SIEMPRE	2	25%
MUY POCA VECES	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 9



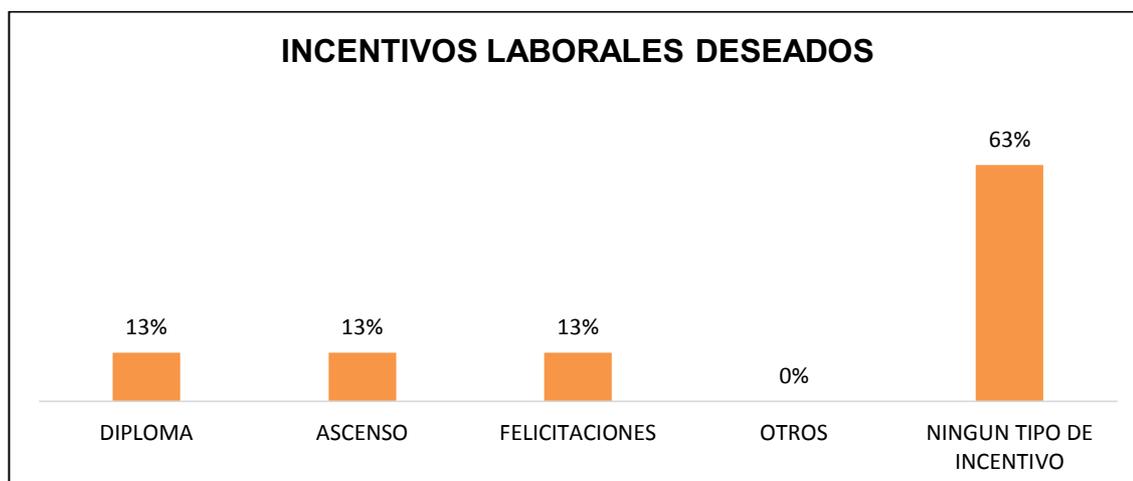
ANÁLISIS: Se preguntó a operativos y administrativos su cumplimiento, compromiso, responsabilidad y ética con la empresa nos dieron las siguientes respuestas, un 75% exterioriza que SIEMPRE tiene compromiso, ética y responsabilidad laboral con la empresa y el 25% restante revela que CASI SIEMPRE tiene compromiso, ética y responsabilidad laboral con la empresa.

3.1.10. Aparte de su sueldo y salario, ¿qué tipo de incentivo recibe usted como colaborador de la empresa IBOPE MEDIA?

CUADRO N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES %
DIPLOMA	1	13%
ASCENSO	1	13%
FELICITACIONES	1	13%
OTROS	0	0%
NINGUN TIPO DE INCENTIVO	5	63%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 10



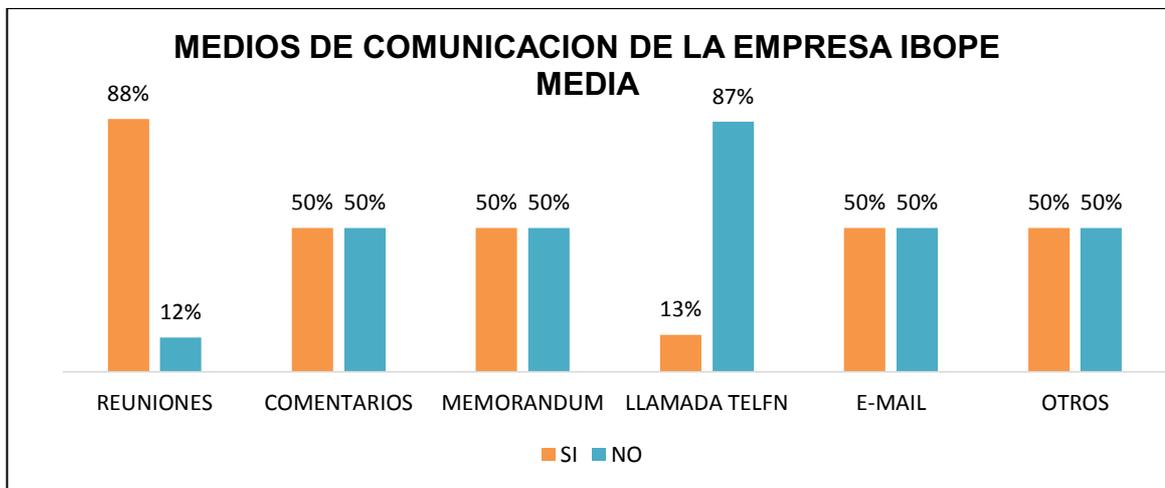
ANÁLISIS: En este análisis se preguntó qué tipo de incentivo ofrece la empresa a sus colaboradores y respondieron el 63% que no recibe ningún tipo de incentivo.

3.1.11. Usando la comunicación como una herramienta: ¿qué tipo de información interna recibe por parte de la empresa para su mejor desempeño laboral?

CUADRO N° 11

PREGUNTAS	RESPUESTAS		TOTAL ENCUESTADOS	PORCENTAJES	
	SI	NO		SI	NO
REUNIONES	7	1	8	88%	12%
COMENTARIOS	4	4	8	50%	50%
MEMORANDUMS	4	4	8	50%	50%
LLAMADA TELFNO	1	7	8	13%	87%
CORREOS ELECTRONICOS	4	4	8	50%	50%
OTROS	4	4	8	50%	50%

GRÁFICO N° 11



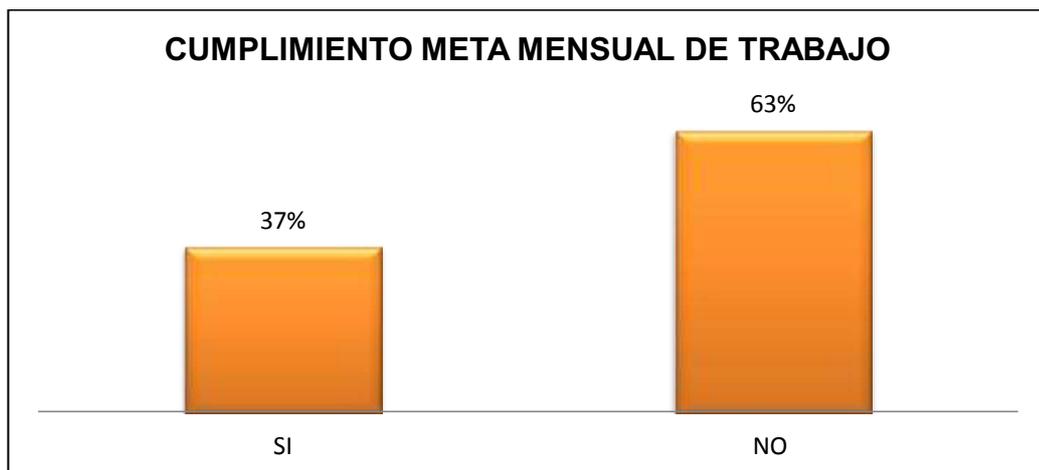
ANÁLISIS: Se preguntó al personal que tipo de información y herramienta se usa para dar a conocer la información interna y el conjunto humano de trabajo nos respondió: El 88% de la información interna y externa se la da a conocer a través de reuniones, el 87% realizan la comunicación por medio de llamadas telefónica y el 50% de la comunicación interna se la recibe en memorándums, correos electrónicos, comentarios y otros medios.

3.1.12 ¿Usted cumple con la meta mensual asignada por su departamento en la empresa IBOPE MEDIA?

CUADRO N° 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 12



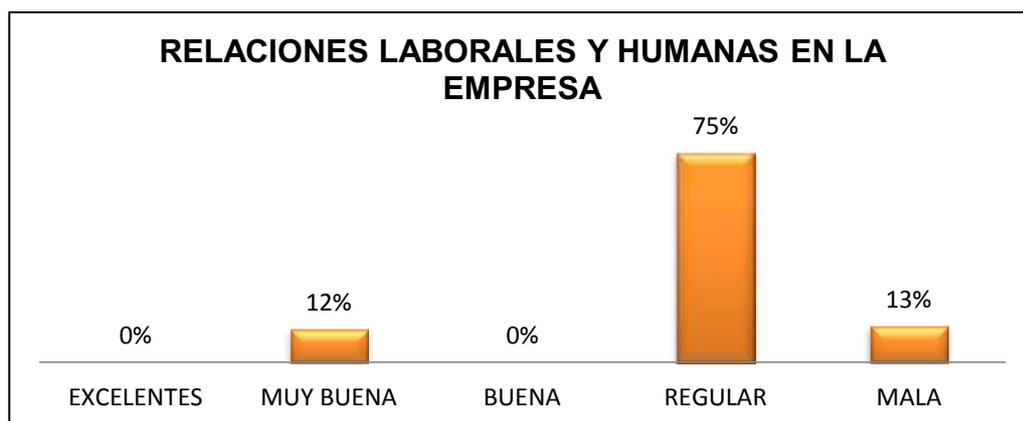
ANÁLISIS: El cumplimiento de metas diarias, mensuales y anuales a nivel de organización se preguntó al personal tanto administrativo y operativo, el 63% indica que NO se cumple con la meta mensual requerida por los clientes externos y un 37% indica que SI se cumple con la meta mensual requerida por los clientes externos.

3.1.13. ¿Cómo califica usted las relaciones laborales y humanas entre los diferentes departamentos?

CUADRO N° 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
EXCELENTES	0	0%
MUY BUENA	1	12%
BUENA	0	0%
REGULAR	6	75%
MALA	1	13%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 13



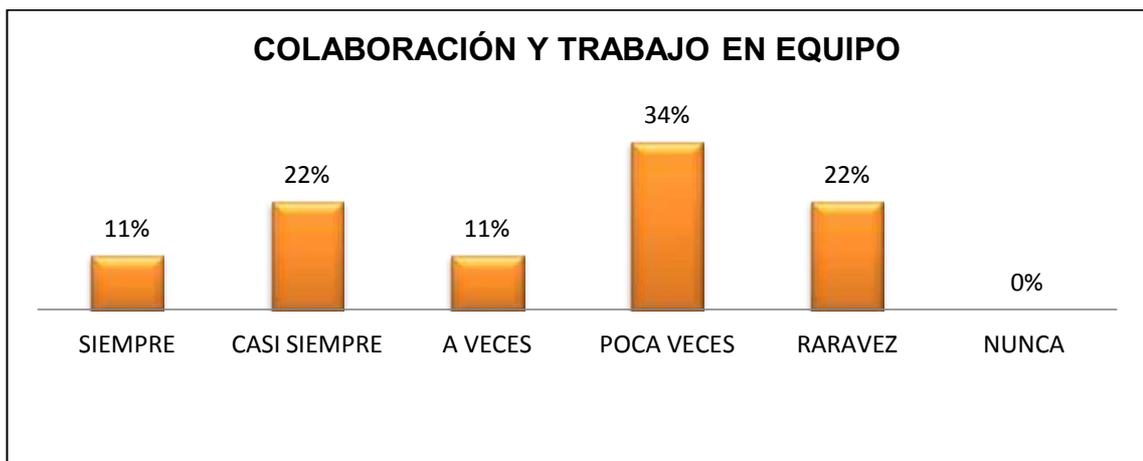
ANÁLISIS: Para que al interior de una organización exista eficiencia y resultados óptimos debe existir relaciones laborales y humanas que originen satisfacción y alegría al colaborador al interior de la empresa: el 75% respondieron que las relaciones laborales y humanas son REGULARES, el 13% responde que las relaciones laborales y humanas son MALAS y un 12% apunta a que las relaciones laborales y humanas son MUY BUENAS.

3.1.14. Indique: ¿con que frecuencia se realiza trabajo en equipo?

CUADRO N° 14

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJES
SIEMPRE	1	11%
CASI SIEMPRE	2	22%
A VECES	1	11%
POCA VECES	3	34%
RARAVEZ	1	22%
NUNCA	0	0%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO N° 14



ANÁLISIS: El trabajo en equipo se aplica este trabajo en la organización y estos son los resultados: un 34% tiene una evaluación de que POCAS VECES trabaja en cooperación y equipo, un 22% tiene una evaluación de que CASI SIEMPRE se trabaja en cooperación y equipo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES:

La Gestión Administrativa al ser una respuesta al cumplimiento de objetivos en las organizaciones y la importancia de la misma al manejar correctamente el departamento de talento humano, pues en los resultados del análisis se nos indica que existe falta de tiempo para cumplir las metas, si se encamina de mejor manera los procesos se mejorará los conocimientos, habilidades y aptitudes en el trabajo diario.

Es importante destacar que la ausencia física del departamento de talento humano la empresa IBOPE MEDIA en Quito, pudiese no ser muy significativo, pero en vista de los resultados obtenidos en la encuesta y por la baja rotación del personal en el área de mediciones y rating, es evidente que se requiere de un estudio exhaustivo de los incentivos y de un proceso de selección y reclutamiento más efectivo, incorporando una mayor coordinación y supervisión de gerencia, financiero y talento humano. Adicionalmente, esta debilidad trae como consecuencia que los resultados y producción de información para los clientes externos de la empresa, no sean en los tiempos establecidos, lo cual sumado a la falta de trabajo en equipo, cooperación, pro actividad de los departamentos, da como resultado la insatisfacción y pérdida de clientes y descenso de los ingresos que estima obtener la empresa, para asumir sus gastos operativos y disfrutar de estos beneficios. Las Capacitaciones como el Desarrollo Organizacional son una inversión para la organización, realizar de

manera continua: talleres, conferencias, charlas y convivencias en pro perfeccionamiento de resultados, eficiencia, calidad y existencia en la organización en los siguientes puntos del análisis: motivación, trabajo en equipo, relaciones humanas y laborales es lo que se debe implementar con suma urgencia. Optimizara mediano plazo el departamento de Comunicación interna y externa que genere información para públicos y clientes de la empresa. Instaurar a corto plazo una estrategia de incentivos económicos, psicológicos y sociales por parte del departamento financiero, gerencial y talento humano de IBOPE Media para el personal operativo, que de acuerdo al análisis es una demanda unánime por parte del personal de la empresa. Socializar políticas, normas y sanciones que puede recibir IBOPE Media por incumplimiento, falta de calidad o deficiencia en el área de producción operativa es lo que se sugiere poner en conocimiento a todos los departamentos.

3.2. RECOMENDACIONES:

- Mejorar la gestión administrativa en lo que corresponde a un mejor ambiente de trabajo es una de los compromisos de la empresa IBOPE hacia sus departamentos y empleados, por lo tanto se recomienda dar a conocer con más los derechos y obligaciones laborales y realizar imperiosamente talleres de capacitación en el área motivacional.
- Establecer la integración del personal como la comunicación, organización, resultados, motivación y logística. Los resultados de la investigación en el área de relaciones humanas y laborales de cada departamento orienta a la empresa IBOPE a un trabajo apremiante en la planificación pro-mejora en las relaciones e integración de los empleados y departamentos que hacen la empresa.
- Mejorar la logística en la parte tecnológica, material de oficina, aprovechar y ahorrar recursos son obligaciones en las que actualmente las organizaciones están obligadas a realizar. El optimizar el tiempo de trabajo con una cultura organizacional de ahorro y manejo del tiempo en procesos al delegar funciones y obligaciones específicas a cada colaborador y administrativo al interior de IBOPE Media, eliminando procesos oficinescos e inútiles, todo esto en conjunto con cada departamento al establecer compromiso, responsabilidad y ética laboral hacia la empresa. Es una de las capacitaciones que se debe planificar e

incorporar constantemente por parte de gerencia y talento humano hacia todos los departamentos de la organización.

- Al existir una implementación de estrategias por parte del departamento de talento humano en los puntos ya tratados en el análisis se espera un cambio notorio en producción, eficiencia y desarrollo organizacional de IBOPE Media.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de Capacitación que favorece al Desarrollo Organizacional aplicado a la Empresa Privada IBOPE Media de la ciudad de Quito.

DELIMITACION ESPACIAL

La capacitación se realizara en la empresa IBOPE Media en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

INSTITUCIÓN

Empresa IBOPE Media de la ciudad de Quito, en el departamento de talento humano.

DESTINARIOS

La capacitación se realizara al personal administrativo así como al personal operativos que laboran en los diferentes departamentos de la empresa IBOPE MEDIA de la ciudad de Quito.

DURACIÓN.

La presente capacitación se realizara con varias etapas de, por ser un proceso temporal, que se detalla a continuación.

- En el primer mes se planificará la preparación, logística e inversión que la empresa IBOPE Media de la ciudad de Quito, ejecutara en estos talleres.
- En un segundo mes se contactara y contratara a los facilitadores de la capacitación.
- En el tercer y cuarto mes será el desarrollo de los talleres de capacitación, que se realizara los días sábados cuatros horas diarias, cada tema en horario matutino, tendrá un total de 28 horas de duración el total de toda la programación.

PRESUPUESTO TOTAL PARA EL PROYECTO:

PRESUPUESTO PARA EL PROYECTO DE LA CAPACITACION	COSTO
Coordinador del evento	\$ 600,00
Siete Facilitadores para las capacitaciones	\$ 1.120,00
Material didáctico	\$ 200,00
Refrigerios	\$ 200,00
Gastos varios	\$ 150,00
TOTAL	\$ 2.270,00

4.2. INTRODUCCIÓN

El Grupo IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinión Pública y Estadística) es una multinacional brasileña de capital privado y la más grande empresa de investigación de mercados en Latinoamérica. Desde 1942 ofrece informaciones y estudios de medios, opinión pública, intención de voto, consumo, marca, comportamiento y mercado.

El trabajo de capacitación es establecer una mejor relación interpersonales entres los departamentos para que exista un trabajo eficaz, que los empleados sean eficientes en sus labores diarias y que puedan cumplir la meta mensualmente como está establecido las reglas de la empresa.

En el departamento de talento humano tiene la responsabilidad de seleccionar al personal adecuado y brindar a la empresa una estrategia que sea capaz de brindar conocimientos profesionales a los empleados y orientarles día a día en la realización de un trabajo vigoroso con salario justo y con las horas justas. Con el uso de las herramientas tecnológicas de trabajo que estén en condición óptima y adecuada, para que el producto sea de calidad.

Con el plan de capacitación se puede orientar y fomentar una comunicación organizada e institucional entre los grupos y departamentos, la capacitación también permite superar falencias que existan al interior de la organización, también creara un ambiente de trabajo con mayor motivación en cada

departamento. Con estas capacitaciones la empresa puede dar un flujo de mejoramiento en el área administrativa.

4.3. JUSTIFICACIÓN

El plan de capacitación se realizara con la finalidad de dar un perfeccionamiento en los departamentos y aumento en la eficiencia en el trabajo que realizan los empleados, así mismo mantener políticas y ética orientadas hacia el empleado con la aplicación del código de trabajo que les permite tener un salario justo y las horas correspondientes a cada empleado.

El departamento de talento humano está en la obligación y debe proporcionar el personal humano completo y las personas adecuadas para cada departamento. Esta estrategia mantendrá a la empresa con un gran crecimiento y desarrollo en el área administrativa, el fomentar una comunicación que induzca a la colaboración entre departamentos para mantener un equipo de trabajo unido cuyo fin sea el lograr resultados eficientes y de alta calidad en el área de producción.

4.4. OBJETIVOS

4.4.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer un ascenso continuo de resultados en los departamentos, por medio de la estrategia de gestión administrativa al implementar una

capacitación para el personal administrativo y operativo, que acreciente la calidad del servicio a los clientes y promueva un resultado eficaz en la empresa IBOPE Media de la ciudad de Quito.

4.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar el servicio que brinda el departamento de talento humano.
- Crear un ambiente laboral interno y externo en la empresa que beneficie tanto a la organización como a sus empleados y clientes.
- Diseñar una estrategia deliberada y emergente para la organización que vincule al departamento de talento humano con el resto de departamentos.
- Desarrollar una capacitación para mantener un clima laboral productivo y eficiente, donde los empleados tengan una mejor comunicación con los jefes de cada uno de los departamentos.
- Lograr que los operadores sean eficientes en llegar a la meta asignada mensualmente.

4.5. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

Es necesario que la empresa IBOPE tenga un proceso continuo de capacitación en los diferentes departamentos e implementar un proceso para el desarrollo constante y eficaz en el área administrativa.

4.5.1. MATERIAL INSTRUCCIONAL

Contiene siete ejes temáticos instructivos que se detallan a continuación:

- Taller motivacional “ Actitud positiva y responsable del personal administrativo” (Plan de Capacitación N° 1)
- Taller motivacional “Actitud positiva, cooperación, solidaridad, y responsabilidad del personal operativo” (Plan de Capacitación N° 2)
- Taller de legislación laboral “conociendo el nuevo código laboral” (Plan de Capacitación N° 3)
- Taller de comunicación interna “hacia una comunicación organizacional en la administración.(Plan de Capacitación N° 4)
- Taller de comunicación interna “hacia la comunicación responsable u trabajo en equipo.(Plan de Capacitación N° 5)
- Taller de relaciones humana “mejorar la cultura organizacional (Plan de Capacitación N° 6)
- Taller de relaciones humana “un buen ambiente laboral y compromiso con los demás” (Plan de Capacitación N° 7)
- Alto rendimiento y eficiencia gerencial “éxito y prevención en os resultados” (Plan de Capacitación N° 8)

Estos ejes temáticos e instructivos se realizaran como seminario taller al interior de la empresa IBOPE MEDIA y la duración de cada una de las capacitaciones tendrá una duración de cuatro horas diarias que un total de horas serán treinta y dos horas.

4.5.2. COORDINADOR DE LA CAPACITACIÓN

El jefe de talento humano, tendrá la obligación de contratar y disponer de un Coordinador que organice el desarrollo de cada capacitación y sus obligaciones serán:

- Coordinar días no laborables para que no afecten el trabajo diario
- El lugar o sitio para el taller de capacitación
- Folletos de guía
- Audiovisuales y TIC'S.
- Contratación de Expositor, Facilitador o Capacitador
- Control de asistencia del personal
- Logística y alimentación.

4.5.3. METODOLOGÍA

Esta estrategia posición les formara conocimientos a los empleados de la empresa IBOPE Media con el fin de conocer y usar la definición de desarrollo organizacional de manera eficaz tanto en el área administrativa como en los diferentes departamentos de la organización usando como herramienta educativa los talleres de capacitación.

4.5.4. OBLIGACIONES DE LOS PARTICIPANTES

El personal operativo como administrativo de la empresa está en la completa obligación de participación en cada uno de los talleres, además de cumplir con los siguientes compromisos:

Todos los participantes deberán estar quince minutos antes de la capacitación y en caso de ausencia por alguna emergencia deberán comunicarse con el coordinador y presentar la correspondiente justificación por escrito. Con respecto al material de trabajo se le debe dar el uso correspondiente. Cualquier comentario o sugerencia con respecto a la organización, capacitación o facilitador debe ser puesta en conocimiento del coordinador del evento, en toda circunstancia se debe salvaguardar la participación y respeto en cada uno de las capacitaciones manteniendo la imagen de la organización. En caso de incumplir con las políticas establecidas para el evento, tanto los participantes y organizadores están sujetos a sanciones correspondientes al reglamento interno de la empresa y cláusulas contrato de servicios prestados.

4.5.5. ESTRUCTURA FUNCIONAL PARA CADA UNO DE LOS MODULOS DE CAPACITACIÓN DE LA PROPUESTA

- El coordinador de la capacitación está en la obligación:
- Vigilar que cada una de las capacitaciones se lleve a cabo de manera puntual, coordinada y bajo las medidas establecidas en cada eje temático.

- Tener los materiales logísticos y la documentación correspondiente para cada taller, entregarlos y corregirlos si es necesario.
- Llevar una lista de asistencia y novedades de cada uno de los participantes tanto administrativos como operativos del evento.
- Realizar un informe de cada capacitación que posea indicadores de cumplimiento y calidad que permiten medir, controlar y evaluar a futuro si la capacitación está manifestando los resultados esperados por la empresa.

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 1

IBOPE MEDIA QUITO PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO	
TEMA: TALLER MOTIVACIONAL "ACTITUD POSITIVA Y RESPONSABLE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO"	
CAPACITADOR: PARTICIPANTES:	
<p>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Al finalizar el curso el personal administrativo obtendrán conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar una estrategia de trabajo que mejore sus relaciones con el equipo de trabajo a su cargo fomentando reglas claras de rendimiento y actitud frente a la presión que genera desarrollar eficientemente sus actividades. Incrementen en su agenda económica la necesidad de crear un plan de incentivo económico para el equipo o persona que realice su trabajo satisfactoriamente brindándole la oportunidad inclusive de ascender o ranquear sus servicios al interior de la organización.</p>	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	12
CONTENIDO	Introducción Equipos de trabajo Comunicación Liderazgo Manejo de conflictos Ejercicios prácticos Presupuesto Evaluación Cierre del curso
MATERIAL DIDÁCTICO	Diapositivas de power point 11 manuales participantes 1 manual instructor 11 trípticos 11 lápices 11 juegos sobre ejercicios prácticos 11 hojas de evaluación
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	Pantalla Cañón Computadora mesas sillas

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 2

<p>IBOPE MEDIA QUITO</p> <p>PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO</p> <p>TEMA: TALLER MOTIVACIONAL "ACTITUD POSITIVA, COOPERACIÓN, SOLIDARIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL OPERATIVO"</p> <p>CAPACITADOR:</p> <p>PARTICIPANTES:</p>	
<p>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Al finalizar el curso el personal operativo obtendrá conocimientos y herramientas necesarias para desarrollar un trabajo que mejore sus relaciones como equipo, fomentando rendimiento y actitud positiva frente a la presión que genera desarrollar eficientemente sus actividades diaria.</p>	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	12
CONTENIDO	<p>Introducción</p> <p>Equipos de trabajo</p> <p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Ejercicios prácticos</p> <p>Presupuesto</p> <p>Evaluación</p> <p>Cierre del curso</p>
MATERIAL DIDÁCTICO	<p>Diapositivas de power point</p> <p>11 manuales participantes</p> <p>1 manual instructor</p> <p>11 trípticos</p> <p>11 lápices</p> <p>11 juegos sobre ejercicios prácticos</p> <p>11 hojas de evaluación</p>
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	<p>Pantalla</p> <p>Cañón</p> <p>Computadora</p> <p>mesas</p> <p>sillas</p>

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 3

<p>IBOPE MEDIA QUITO PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO</p>	
<p>TEMA: TALLER DE LEGISLACIÓN "CONOCIENDO EL NUEVO CODIGO LABORAL"</p>	
<p>CAPACITADOR:</p>	
<p>PARTICIPANTES:</p>	
<p>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Al finalizar el curso el personal operativo obtendrá conocimientos necesarios en cuanto a derechos y obligaciones y laborales en su trabajo que mejore su rendimiento frente a sus actividades diarias.</p>	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	20
CONTENIDO	<p>Introducción Equipos de trabajo Comunicación Liderazgo Legislación laboral Ejercicios prácticos Presupuesto Evaluación Cierre del curso</p>
MATERIAL DIDÁCTICO	<p>Diapositivas de power point 20 manuales de legislación participantes 1 manual instructor 20 trípticos 20 lápices ejercicios prácticos 20 hojas de evaluación</p>
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	<p>Pantalla Cañón Computadora mesas sillas</p>

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 4

<p>IBOPE MEDIA QUITO</p> <p>PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO</p> <p>TEMA: TALLER DE COMUNICACIÓN INTERNA "HACIA UNA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN"</p> <p>CAPACITADOR:</p> <p>PARTICIPANTES:</p>	
<p>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Al finalizar el curso con el personal administrativo se dejarán conocimientos, herramientas e inquietudes para la creación de una revista o informativo interno de la organización por parte del Departamento de Talento Humano que facilitara dar a conocer información y tendencias de la empresa.</p>	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	12
CONTENIDO	<p>Introducción</p> <p>Equipos de trabajo</p> <p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Ejercicios prácticos</p> <p>Presupuesto</p> <p>Evaluación</p> <p>Cierre del curso</p>
MATERIAL DIDÁCTICO	<p>Diapositivas de power point</p> <p>11 manuales participantes</p> <p>1 manual instructor</p> <p>11 trípticos</p> <p>11 lápices</p> <p>juegos sobre ejercicios prácticos</p> <p>11 hojas de evaluación</p>
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	<p>Pantalla</p> <p>Cañón</p> <p>Computadora</p> <p>mesas</p> <p>sillas</p>

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 5

IBOPE MEDIA QUITO PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO	
TEMA: TALLER DE COMUNICACIÓN INTERNA "HACIA UNA COMUNICACIÓN RESPONSABLE Y TRABAJO EN EQUIPO "	
CAPACITADOR: PARTICIPANTES:	
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Al finalizar el curso con el personal operativo se dejarán precedentes e inquietudes para el uso de la comunicación interna y su importancia en el trabajo en equipo como una herramienta de suma importancia para cada departamento.	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	20
CONTENIDO	Introducción Equipos de trabajo Comunicación Liderazgo Manejo de conflictos Ejercicios prácticos Presupuesto Evaluación Cierre del curso
MATERIAL DIDÁCTICO	Diapositivas de power point 20 manuales participantes 1 manual instructor 11 lápices juegos sobre ejercicios prácticos 20 hojas de evaluación
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	Pantalla Cañón Computadora mesas sillas

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 6

<p>IBOPE MEDIA QUITO</p> <p>PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO</p> <p>TEMA: TALLER DE RELACIONES HUMANAS "CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL"</p> <p>CAPACITADOR:</p> <p>PARTICIPANTES:</p>	
<p>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Contar con la participación del personal administrativo en la mejora de la cultura organizacional que fomente el trato cordial, amable en la imagen institucional y aumente la colaboración entre departamentos para obtener mejores resultados en eficiencia y calidad.</p>	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	11
CONTENIDO	<p>Introducción</p> <p>Cultura y Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Manejo de relaciones humanas</p> <p>Ejercicios prácticos</p> <p>Evaluación</p> <p>Cierre del curso</p>
MATERIAL DIDÁCTICO	<p>Diapositivas de power point</p> <p>11 manuales participantes</p> <p>1 manual instructor</p> <p>11 lápices</p> <p>juegos sobre ejercicios prácticos</p> <p>11 hojas de evaluación</p>
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	<p>Pantalla</p> <p>Cañón</p> <p>Computadora</p> <p>mesas</p> <p>sillas</p>

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 7

<p>IBOPE MEDIA QUITO</p> <p>PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO</p> <p>TEMA: TALLER DE RELACIONES HUMANAS "UN BUEN AMBIENTE LABORAL Y COMPROMISO CON LOS DEMÁS"</p> <p>CAPACITADOR:</p> <p>PARTICIPANTES:</p>	
<p>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Contar con la participación del personal operativo en la creación de un buen ambiente laboral que fomente el trato cordial, amable en mejora de la imagen institucional y comprometa la participación entre departamentos para obtener mayor eficiencia y calidad en el trabajo.</p>	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	20
CONTENIDO	<p>Introducción</p> <p>Relaciones humanas, ambiente laboral y compromiso</p> <p>Manejo de relaciones humanas</p> <p>Ejercicios prácticos</p> <p>Evaluación</p> <p>Cierre del curso</p>
MATERIAL DIDÁCTICO	<p>Diapositivas de power point</p> <p>20 manuales participantes</p> <p>1 manual instructor</p> <p>20 lápices</p> <p>juegos sobre ejercicios prácticos</p> <p>20 hojas de evaluación</p>
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	<p>Pantalla</p> <p>Cañón</p> <p>Computadora</p> <p>mesas</p> <p>sillas</p>

PLAN DE CAPACITACIÓN N° 8

<p>IBOPE MEDIA QUITO</p> <p>PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATEGIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE FAVORECE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A LA EMPRESA PRIVADA IBOPE MEDIA DE LA CIUDAD DE QUITO</p>	
<p>TEMA: ALTO RENDIMIENTO Y EFICIENCIA GERENCIAL "ÉXITO Y PREVISIÓN EN LOS RESULTADOS"</p>	
<p>CAPACITADOR:</p> <p>PARTICIPANTES:</p>	
<p>OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN: Fomentar un diálogo generoso y real con el personal administrativo para la planeación de una estrategia que brinde mejores resultados y provea herramientas, tiempo, material útil y recursos para los grupos operativos y facilite la obtención de metas y resultados eficientes en la organización.</p>	
DURACIÓN:	4 HORAS
NÚMERO DE PARTICIPANTES:	11
CONTENIDO	<p>Introducción</p> <p>Estrategias deliberadas y emergentes</p> <p>Administración de personal</p> <p>Árbol de problemas</p> <p>Lluvia de ideas</p> <p>Evaluación</p> <p>Cierre del curso</p>
MATERIAL DIDÁCTICO	<p>Diapositivas de power point</p> <p>11 manuales participantes</p> <p>1 manual instructor</p> <p>11 lineamientos para eficiencia y optimización de recursos</p> <p>11 lápices</p> <p>11 hojas de evaluación</p>
LUGAR DE INSTRUCCIÓN	Instalaciones de la empresa
EQUIPO REQUERIDO	<p>Pantalla</p> <p>Cañón</p> <p>Computadora</p> <p>pizarra</p> <p>mesas</p> <p>sillas</p>

BIBLIOGRAFÍA

1. BUENO, Campos. DALMAU Porta, RENAU Piqueras, *Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica*, Valencia, Real Sociedad Económica Amigo del País, 1993.
2. CASTRO, Yehinmy. Diagnóstico de la Gestión Administrativa de la Empresa. Nyc Distribuciones, Tesis Venezuela, 2007.
3. CEDEÑO, Álvaro. El Ser humano en la Empresa, Editorial LIL, Costa Rica, 2009.
4. FAYOL, Henry. Administración Industrial y General. Editorial Mc Graw Hill, Argentina, 1986.
5. FERNÁNDEZ, Victoria. Gestión Empresarial. Editorial Lagos, Argentina, 1996.
6. GUIZAR, Montufar Rafael. Desarrollo Organizacional. Editorial Mc Graw Hill, México, 2011.
7. HERNÁNDEZ, Andrade Amalia. Administración de Recursos Humanos Tesis de grado Colombia, 2000.
8. HERNÁNDEZ, Sergio y rodríguez. Administración Teorías Procesos Área funcional y estratégica para la competitividad. *Editorial Mc Graw Hill*, México, 2011.
9. HUERGO, Jorge. Procesos de Gestión. Editorial AS, México, 2010
10. KOONTZ, Harold. y WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global, Editorial Mc Graw Hill, México, 2004.
11. MINTZBERG, Henry et, El Proceso Estratégica. Editorial ISBN, México 1997.
12. PINTO, Cristiani. Desarrollo Organizacional, Editorial Tercer milenio, México, 2012.

WEB GRAFIA.

13. CRUZ, Segovia. Introducción a la Administración. 2001 Recuperado en: www.zoilaplacencio.8m.net/tema4.htm. Año.05 de Octubre de 2013.
14. JEROS, historia de la Administración. Recuperado en: www.monografia.com. Año.05 de Octubre de 2013.
15. Fundamento Teórico de la Administración. Recuperado en: www.uu.es.pdf . Año. 10-dicembre- 2013.

ANEXOS

ANEXO 1

CUESTIONARIO

1. ¿CUÁL DE ESTAS FALENCIAS CREE USTED QUE ESTA PRESENTE EN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA? SEÑALE CON UNA X

	SI	NO
A. DESORDEN EN LA ORGANIZACIÓN Y TRABAJO -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. DESCONOCIMIENTO DE LA VISION DE LA EMPRESA -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. FALTA DE USO DE TECNOLOGÍA EN LOS PROCESOS-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. DESCONOCIMIENTO DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. DESCONOCIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. DESCONOCER REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. FALTA DE CAPACITACIÓN PARA PROCESOS OPERATIVOS-----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. AMBIENTE DE TRABAJO PÉSIMO -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. DESCONOCER DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LA ORGANIZACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. FALTA DE COMUNICACIÓN ENTRE OPERATIVOS CON ALTOS MANDOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 ¿LA MOTIVACION LABORAL QUE MANTIENE LA EMPRESA IBOPE DEBERÍA SER MEJORADA? SEÑALE CON UNA X

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.6 DE LOS SIGUIENTES TIPOS DE MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO, ¿CUÁL CREE USTED QUE DEBERÍA MEJORARSE O IMPLEMENTARSE EN LA EMPRESA? (ESCOJA SOLO DOS)

	SI	NO
MOTIVACIÓN EDUCATIVA – CAPACITACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTIVACIÓN SOCIAL – RECONOCIMIENTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTIVACIÓN ECONÓMICA – REMUNERATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTIVACION LABORAL – ASCENSO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOTIVACIÓN REGLAMENTARIA –DISCIPLINARIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.7 PARA MENTENER O MEJORAR EL AMBIENTE DE TRABAJO, ESCOJA DE LA LISTA ¿QUE ELEMENTOS SE DEBERÍAN ANALIZAR O IMPLEMENTAR AL INTERIOR DE LA EMPRESA? :

	SI	NO		SI	NO
A. COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	H.JUSTICIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. COOPERACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	I. MOTIVACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	J. INFORMACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. TECNOLOGÍA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	K. PLANIFICACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L. DISCIPLINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. COMPROMISO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	M. DINAMISMO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. EFICIENCIA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	N. DIRECCION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 EN LOS ALTOS MANDOS DE LA EMPRESA IBOPE MEDIA, ¿EXISTE ESTABILIDAD EN LOS PLANES ESTRATEGICOS EN RELACIÓN AL MANEJO DEL DPTO. ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL?

SI NO

3.1 EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA IBOPE MEDIA ¿CON QUE FRECUENCIA SE CAPACITA A LOS EMPLEADOS OPERATIVOS EN CUANTO A ESTRATEGIAS, EFICIENCIA Y RESULTADOS EN SU TRABAJO DIARIO?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
MUY POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

3.2. EN LA ESTRATEGIA MENSUAL DE TRABAJO DE CADA DEPARTAMENTO,¿SE TIENE AL ALCANCE LOS SIGUIENTES RECURSOS PARA OBTENER UN ALTO RENDIMIENTO?

	SI	NO
A. TECNOLOGÍA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. TIEMPO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. EQUIPO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. MATERIAL DE OFICINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. BUEN AMBIENTE LABORAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. COOPERACION	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 ¿LOS MATERIALES DE OFICINA Y TECNOLOGÍA QUE SE USA PARA EL TRABAJO DIARIO SON ADECUADOS Y SE ENCUENTRAN EN BUEN ESTADO?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

4 ¿USTED COMO COLABORADOR DE LA EMPRESA CUMPLE CON LAS RESPONSABILIDADES Y TAREAS ASIGNADAS A SU PUESTO?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
CASI NUNCA	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>

5 APARTE DE SU SUELDO Y SALARIO, ¿QUE TIPO DE INCENTIVO RECIBE USTED COMO COLABORADOR DE LA EMPRESA IBOPE MEDIA?

DIPLOMA	<input type="checkbox"/>
ASCENSO	<input type="checkbox"/>
FELICITACIONES	<input type="checkbox"/>
OTROS	<input type="checkbox"/>
NINGUN TIPO DE INCENTIVO	<input type="checkbox"/>

6 USANDO LA COMUNICACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA: ¿QUE TIPO DE INFORMACIÓN INTERNA RECIBE POR PARTE DE LA EMPRESA PARA SU MEJOR DESEMPEÑO LABORAL?

	SI	NO		SI	NO
REUNIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CORREO ELECTRONICOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMENTARIOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	REVISTA INFORMATIVA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MEMORÁNDUMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	MSM DE TEXTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LLAMADAS TELF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NINGUNO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

7 ¿USTED CUMPLE CON LA META MENSUAL ASIGNADA POR SU DEPARTAMENTO EN LA EMPRESA IBOPE MEDIA?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 ¿CÓMO CALIFICA USTED LAS RELACIONES LABORALES Y HUMANAS ENTRE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS?

EXCELENTE	<input type="checkbox"/>
MUY BUENA	<input type="checkbox"/>
BUENA	<input type="checkbox"/>
REGULAR	<input type="checkbox"/>
MALA	<input type="checkbox"/>

9 INDIQUE: ¿CON QUE FRECUENCIA SE REALIZA TRABAJO EN EQUIPO?

SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
A VECES	<input type="checkbox"/>
POCAS VECES	<input type="checkbox"/>
RARA VEZ	<input type="checkbox"/>
NUNCA	<input type="checkbox"/>