
Factores que influyen en las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para
el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio

Justin Catherine Galindo Rincón

Diana Edith Romero Floriano

Alexis Perea Gómez

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Factores que influyen en las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para
el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio

Justin Catherine Galindo Rincón

Diana Edith Romero Floriano

Alexis Perea Gómez

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

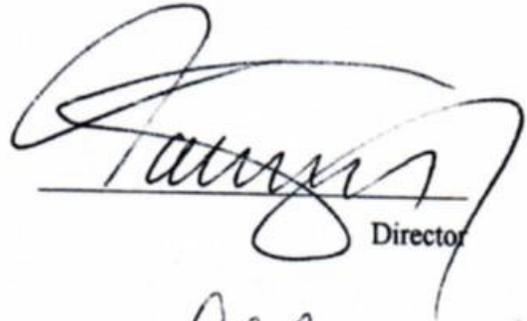
Directora Proyecto

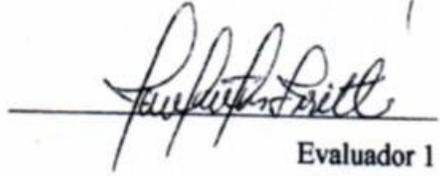
Dra. Tatiana Margarita Mercado Covo

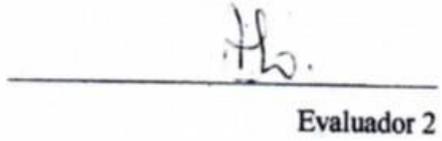
Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

2017

Nota de Aceptación


Director


Evaluador 1


Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 11 de mayo de 2017.

Tabla de Contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1. Problema	11
1.1 Descripción del problema	11
1.2 Formulación del problema	13
2. Justificación	14
3. Objetivos.....	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos.....	15
4. Marco referencial	16
4.1 Marco teórico	16
4.1.1 Liderazgo empresarial proactivo.....	20
4.1.2 Coaching gerencial.....	24
4.1.3 Competitividad dentro de la organización.....	36
4.2 Marco conceptual	38
5. Metodología	42
5.1 Tipo de investigación	42
5.2 Población y muestra	43
5.2.1 Población.....	43
5.2.2 Muestra.....	43
5.3 Fuentes e instrumentos de recolección de información.....	44
5.3.1 Fuentes primarias.....	44
5.3.2 Fuentes secundarias.....	44
5.4 Procedimiento de la investigación.....	45
5.5 Enfoque de la investigación.....	45
6. Resultados.....	47
6.1 Diagnóstico de la situación actual sobre las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas en el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio.....	47
6.1.1 Análisis del Formato de test.....	62
6.1.2 Actividades de evaluación.....	65
6.2 Identificación de los factores internos y del entorno que se toman como referencia en el proceso de gestión del tiempo y planificación de tareas.....	66
6.3 Características e importancia de la planificación; herramientas y estrategias para la organización.....	66
6.4 Modelo operativo de gestión del tiempo y planificación de tareas	70
7. Conclusiones	83
8. Recomendaciones.....	87
Referencias bibliográficas	89
Apéndices	92

Lista de figuras

Figura 1.	Tipos de liderazgo.	21
Figura 2.	La malla administrativa.....	21
Figura 3.	Gerencia por situaciones	23
Figura 4.	Modelo de competitividad propuesta.....	29
Figura 5.	Brújula del enfoque competitivo.	31
Figura 6.	Modelo de competitividad propuesta (personas).....	32
Figura 7.	Me siento bien sobre el trabajo realizado, al final del día.	47
Figura 8.	¿Creo que utilizo bien mí tiempo?.....	48
Figura 9.	Uso herramientas de programación y planificación para cumplir plazos y prioridades.....	49
Figura 10.	Uso un sistema completo de planificación para controlar fechas importantes, citas y reuniones.	50
Figura 11.	Sistemáticamente programo mis actividades diarias.	51
Figura 12.	Tengo bastante claro que quiero conseguir en mi vida.....	52
Figura 13.	Tengo mi futuro de alguna forma planificado con objetivos a corto, medio y largo plazo.	53
Figura 14.	Normalmente, reservo tiempo para cubrir acontecimientos imprevistos.	54
Figura 15.	Para poder acomodarlos, escribo tanto mis objetivos personales como profesionales.	55
Figura 16.	¿Establezco un sistema de importancia para mis objetivos?.....	56
Figura 17.	Soy capaz de decir lo que pienso, de establecer límites y de decir "no" a actividades poco importantes o no urgentes.....	57
Figura 18.	Establezco tiempos para empezar y terminar tareas.	58
Figura 19.	Conozco cuales son las horas que trabajo mejor y tengo más energía, y las aprovecho.	59
Figura 20.	Cuando me distraen, sé cómo volver a la tarea rápidamente.	60
Figura 21.	Soy consciente cuando estoy postergando tareas y sé cómo remediarlo.	61
Figura 22.	Herramientas y estrategias para la organización.	67
Figura 23.	Gestión del tiempo y planificación de tareas.	70

Lista de tablas

Tabla 1. Factores de éxito y factores de fracaso.66

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.....	93
Apéndice B. Formato de encuesta.....	98
Apéndice C. Formato de test.....	102
Apéndice D. Actividades de evaluación.....	106
Apéndice E. Carta solicitud a la empresa Hotel Diplomat Wyndham.....	107
Apéndice F. Carta de aprobación.....	108

Resumen

Mediante la gestión del tiempo y planificación de tareas. Permitirá dotar a la organización seleccionada de los conocimientos mismos para gestionar sin problemas los documentos propios de los puestos de trabajo, en cada una de las áreas funcionales de la misma. Así mismo, conocimientos y conceptos necesarios para la gestión eficaz del tiempo de trabajo; analizar la estructura y factores a tener en cuenta antes de celebrar reuniones; desarrollar los conocimientos y entrenar en las habilidades necesarias para desempeñar con eficacia los roles de participación en cada una de las tareas. La metodología aplicada fue descriptiva, con la participación activa y dinámica del personal administrativo y operativo que integra el Hotel Diplomat Wyndham Garden de Villavicencio. Sus resultados permitieron a través del diagnóstico conocer la situación real y actual de la organización, respecto a las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tarea; como también identificar factores internos y externos; al igual que mostrar las características e importancia de la planificación y estrategias para la organización.

Palabras clave: estrategias, gestión del tiempo, planeación, Hotel Diplomat Wyndham Garden, herramientas y procesos.

Abstract

Through the management of time and scheduling tasks. It will provide the selected organization the same knowledge to manage the documents of jobs, in each of the functional areas of it without problems. Likewise, knowledge and concepts needed for the efficient management of working time; analyze the structure and factors to consider before meetings; develop the knowledge and training in the skills necessary to play effectively the role of participation in each one of the tasks. The methodology used was descriptive, with the active and dynamic participation of administrative and operational staff that integrates Diplomat Wyndham Garden Hotel of Villavicencio. Their results allowed through the diagnostic know the situation real and current of the Organization, concerning the strategies of management of the time and planning of task; as well as identify factors internal and external; to show the features and importance of the planning and strategies for the organization.

Keywords: strategies, management of time, planning, Hotel Diplomat Wyndham Garden, tools and processes.

Introducción

Abordar la temática que relaciona los “factores que influyen en las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para el Hotel Diplomat Wyndham Garden de Villavicencio”, pretende indicar que los comportamientos funcionales son los más relevantes (producción y facilitación) que contribuyen a que la reuniones alcancen los objetivos; reconocer el estrés y sus efectos e identificarlo para la conveniente prevención; conocer los principios básicos de la organización; saber en qué consiste la división del trabajo; establecer una sinergia en cuanto la calidad, cambio organizacional, clima laboral, competencia, colaboración en la gestión, comunicación, criterios de rendimientos, cultura empresarial, eficiencia, delegación, excelencia, formación, gestión estratégica y participativa, innovación, liderazgo, motivación, planificación y productividad, entre otros.

Los objetivos del proceso investigativo, conllevaron a: realizar un diagnóstico de la situación actual sobre las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas en el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio; identificar los factores internos y del entorno que se toman como referencia en el proceso de gestión del tiempo y planificación de tareas; mostrar las características e importancia de la planificación; herramientas y estrategias para la organización. Formular un modelo operativo de gestión del tiempo y planificación de tareas.

La metodología aplicada fue de carácter descriptivo. A nivel del marco teórico, se plasmaron teorías que enmarcan planificación, comportamientos funcionales, reuniones, liderazgo proactivo y coaching gerencial, entre otros. Aspectos todos estos que contribuyen a la gestión del tiempo y planificación de tareas, porque el Hotel Diplomat Wyndham Garden de Villavicencio, logre garantizar el éxito futuro.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

El 17 de febrero de 2012 la administradora HOTELERA DEL LLANO S.A. (AHL) entrega para administración y operación las instalaciones de la propiedad horizontal “UNIDAD HOTELERA VILLA VALERIA PH” y las instalaciones de “VILLA VALERIA COUNTRY CLUB SA” a la compañía DIPLOMAT HOTELS SA, mediante cesión de contrato. DIPLOMAT HOTELS S.A. quien con ocasión a lo anterior crea la sociedad DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN Villavicencio como operador hotelero de las instalaciones, el 13 de marzo de 2012 bajo la franquicia “ramada golf & resort” de la cadena internacional WYNDHAM.

Diplomat Wyndham Garden Villavicencio inicia su operación con una infraestructura conformada por 11 torres con 198 suites (unidad hotelera) y áreas públicas como piscina, spa, capilla, gimnasio, campo de golf, seis (6) salones para eventos, dos (2) restaurantes, canchas de: tenis, microfútbol y vóleybol, parqueaderos. Y con una planta de personal de 87 personas, distribuidas en áreas de alojamiento, recepción, contraloría, golf, mantenimiento, generales a & b y seguridad.

Según información preliminar por la Contadora del Hotel Dayra Milena Góngora López, el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio, presenta los siguientes problemas, debido a causas de gestión del tiempo y planificación de tareas: falencias en la estrategia de gestión del tiempo; limitaciones en la planificación a mediano y largo plazo; falta de socializar las tareas a seguir en el quehacer diario; escaso control, evaluación y seguimiento de los recursos financieros y humanos; falta de toma de decisiones administrativas y de inversión; falencias en el análisis de la situación financiera y presupuestal.

Los anteriores aspectos mencionados conllevan a las siguientes consecuencias:

- a) Pérdida del tiempo.
- b) Falta de visión empresarial a largo plazo.
- c) No se cumple con las actividades a corto, mediano y largo plazo.
- d) Pérdida de recursos materiales, humanos y la aplicación de procesos administrativos eficaces y eficientes.
- e) Escasa planificación presupuestal.
- f) Genera una menor supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

De continuar dichos problemas, puede conducir al Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la organización, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro, e instituir un ambiente de innovación, creatividad, competencias gerenciales, gerencia proactiva, aprendizaje organizacional, competir para ganar, gestionar la marca, ser más emprendedora, que permita a todos y cada uno de los miembros que la integran plantear alternativas de solución que han de ajustarse de acuerdo a los conocimientos. Y que a través de la toma de decisiones acertadas y adecuadas facilite el consenso de procesos en los niveles altos y medios.

Esta situación hace necesaria establecer las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para tan importante organización en el sector hotelero regional. Sin embargo, la planificación, control y evaluación, si no se lleva a cabo con una adecuada participación de todos sus miembros difícilmente se cumplirán con los objetivos, metas y proyectos propuestos; de ahí que se requiere compromiso de sus colaboradores en las diferentes tareas, en el logro de dichos objetivos y en pro de la organización.

La importancia del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control, toma de decisiones, evaluación y seguimiento, coordinación e integración). Si no se lleva a cabo de manera pertinente puede afectar las finanzas de la empresa. Es decir, si no se planifica y ejecuta un verdadero sistema contable, análisis de la información financiera, planificación y

control, toma de decisiones administrativas y de inversión, aspectos presupuestarios y en general el ciclo contable; conlleva a debilitar las finanzas propiamente dichas dentro del área contable.

Por consiguiente, su función principal es la de proveer la información necesaria para una adecuada toma de decisiones; ya que esta área sólo puede trabajar si las demás áreas tienen registradas e identificadas todas sus actividades pues, es de trascendental importancia suministrar la información necesaria de lo que está sucediendo para que contabilidad y finanzas, lleven todos los registros que requieren sus operaciones y prometa información veraz y oportuna de todo lo que sucede en el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio.

1.2 Formulación del problema

¿Qué factores influyen en las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio?

2. Justificación

La propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría, conceptos y variables que relacionan las estrategias de gestión de tiempo y planificación de tareas; identificación de factores internos y del entorno, al igual que un modelo operativo de gestión para ser más eficiente y eficaz en sus operaciones.

Lo anterior permitió a las investigadoras verificar diferentes conceptos administrativos, financieros, presupuestales y de planificación como herramienta para la organización.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se acudió a técnicas de investigación, estableciendo para ello, el diseño, elaboración y aplicación de un cuestionario, dirigido a administrativos y operativos al Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio.

Se espera que su resultado permita encontrar alternativas de solución completas, a la problemática evidenciada, que incide en los resultados actuales de la organización y puedan justificar desde el punto de vista administrativo, económico y social; lo importante es que existan motivos o razones que avalen la decisión de realizar el estudio.

Por consiguiente, el trabajo benefició al Hotel Diplomat Wyndham Garden de Villavicencio, si se tiene en cuenta que, con las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas, logrará garantizar el éxito futuro. Máxime que en este contexto, la competencia se hace más intensa y agresiva, donde la supervivencia de la organización ineficiente e ineficaz, es decir, no productiva, se verá cada vez más amenazada. Por tal motivo, el cambio y la innovación será la constante, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental, tendiente al logro de sinergias organizacionales, para comandar el mundo de los negocios.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para el Hotel Diplomat Wyndham Villavicencio.

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas en el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio.
- b) Identificar los factores internos y del entorno que se toman como referencia en el proceso de gestión del tiempo y planificación de tareas.
- c) Mostrar las características e importancia de la planificación; herramientas y estrategias para la organización.
- d) Formular un modelo operativo de gestión del tiempo y planificación de tareas.

4. Marco referencial

4.1 Marco teórico

Para Bureau (2015), los aspectos de planificación operativa, planificación, características, clases y procesos; la organización personal y herramientas, estrategias para la organización, reuniones, factores de éxito, gestión de procesos, mejora continua, elaboración de escritos en las reuniones, entre otros. Le permitirán ilustrar, conocer y visionar, la gestión del tiempo y planificación de tareas como organización competitiva.

Bureau (2015), establece que un procedimiento da información a toda la organización, lo que hace más factible que todos puedan conocer las necesidades de los demás. Todos los papeles que llegan a su escritorio requieren decisiones. Estas mismas decisiones hay que tomarlas sobre los archivos informáticos, los correos electrónicos, mensajes del buzón telefónico, etc. Cuando la zona de trabajo está limpia y ordenada, la capacidad de concentración es mejor, se trabaja más deprisa y se recuerdan las cosas durante más tiempo.

Una agenda bien estructurada permite: Tener una visión de conjunto de todas las tareas a realizar. Planificar actividades, fechas, etc., de forma sistemática y coordinada. En una agenda deberán figurar: Citas a las que acudir o que nosotros recibiremos. Tareas diversas que queremos realizar, visitas por hacer, llamadas telefónicas pendientes, actos a recordar y líneas de trabajo en marcha. Se prefieren las agendas que reflejan la semana completa. Permiten una visión general que ayuda a la programación de tareas. (Bureau, 2015, p. 23).

Por otra parte, Bureau (2015), indica que para realizar el trabajo encontramos a diario con dos variables que tenemos que administrar: La carga de trabajo, El tiempo disponible para realizarlo (habitualmente ocho horas). El tener una visión de la realidad posible nos permite: Estructurar de nuevo prioridades, a la vista de las tareas que se nos han quedado fuera. Conocer desde el primer momento, cuando llegan los imprevistos. Anticiparnos y evitar que una tarea que

estar postergando, que es importante pero no urgente, se pueda convertir en urgente, lo que llevará a una crisis.

Una buena organización parte de dos variables, el volumen de trabajo y el tiempo para desarrollarlo. Para organizarnos bien debemos: planificar el trabajo, programar el tiempo, simplificar las tareas y reducir los ladrones del tiempo.

Para planificar las actividades hay que valorar las tareas: Por su importancia, por su urgencia. Trabajar de forma Reactiva, esto es solucionando los problemas cuando aparecen, seremos menos eficaces.

Trabajar de forma Proactiva, esto es, anticipándose a los acontecimientos, "perdiendo nuestro tiempo" en planificar nuestras actividades y previendo las posibles necesidades, estaremos aprovechando mucho mejor nuestro tiempo, a la vez que nos sentiremos menos estresados.

Programación es asignar tiempos a cada actividad, la programación debe ser ágil, flexible y rápida. Para seguir a Parkinson y trabajar desde la óptica del tiempo necesario debemos: fijar plazos, señalarnos límites y establecer fechas o momentos tope. Un plan diario realista sólo debería contener, en principio, aquello que realmente se quiera y se pueda resolver en dicho día.

LEYES DE MURPHY: nada es tan sencillo como parece, todo lleva más tiempo de lo que pensaba al principio, si algo puede ir mal, irá mal. (Bureau, 2015, p. 53).

En este orden de ideas, Bureau (2015), resalta que las reuniones de trabajo tienen tres fases esenciales: pretarea, tarea y cierre. Los siguientes detalles son absolutamente esenciales para una reunión: convocatoria, duración, local y preparación.

Objetivos de la reunión: Pocos, claros y rotundos, es aconsejable usar verbos en infinitivo, conviene ponerlos en una transparencia el resto de objetivos de la reunión debe ir orientado hacia esos objetivos esenciales.

Las principales son Reunión de Soluciones de Problemas, para Transmitir Información, de Recepción de Información, y de Control y Seguimiento. En la función de Dirección de Reuniones existen dos objetivos básicos: Controlar la dinámica y el funcionamiento del grupo durante la reunión (evaluar la situación, favorecer la participación, etc.). Hacer progresar al grupo en la consecución de sus objetivos (centrarlo sobre el tema, controlar el tiempo, etc.). (Bureau, 2015, p. 82).

Los Comportamientos Funcionales son los más importantes: son los comportamientos de Producción y de Facilitación: contribuyen a que la reunión alcance sus objetivos. La comunicación escrita en los documentos de las reuniones debe tener: claridad, brevedad, precisión, corrección, totalidad, originalidad. (Bureau, 2015, p. 82).

La temática abordada incluye como aspectos complementarios: la gerencia proactiva (más allá de la visión empresarial), competencias gerenciales (habilidades, conocimientos y aptitudes) y cómo competir para ganar (desentrañando el mayor reto en los negocios).

Prieto (2016) plantea: Visión empresarial y proactividad. El auge de la formación empresarial para generar indicadores de calidad, servicio y productividad está ligada a la identificación de una visión de largo plazo desarrollando competencias entre empresarios y trabajadores en el entorno globalizado de la economía y el mercado.

En la actualidad la visión es clave para el liderazgo proactivo porque concentra la atención en algo concreto y alcanzable, lo que motiva a dedicar todas nuestras energías, recursos, talento, tiempo, esfuerzos y a ponernos la camiseta, sudarla y lavarla para que esté lista para otra oportunidad de participar en el equipo ganador. (Prieto, 2016, p. 22)

La proactividad como factor básico de la visión empresarial ayuda a expresar de forma concreta las ambiciones de los gerentes, empresarios, dueños de las organizaciones reflejadas en el escenario futuro anhelado que se cristaliza en los objetivos de la compañía. La proactividad es el termómetro con el que se miden las acciones que estos realizan para producir efectos positivos en su entorno. (Prieto, 2016, p. 22)

Pero, la visión como tal no es suficiente para poner en funcionamiento la estructura organizacional y lograr lo deseado por sus actores, sino que se requiere de la proactividad para encender la llama que impulse el talento de la gente y convierta esos objetivos en realidades. Por eso es importante en saber hasta qué punto la visión está pegada con la proactividad del líder, lo cual se nota en la formulación de las estrategias corporativas que este propone, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La visión en relación con la proactividad es tomada como una forma de liderazgo junto a los valores de la empresa que son el faro guía de los planes, programas y proyectos. El líder visionario acude a los conocimientos, emociones, pensamientos y a la inteligencia emocional de sus seguidores para hacer la gran diferencia. Cuando el líder tiene la experiencia de haber cambiado la imagen de sí mismo por haber creído en una mejor visión de su vida, de inmediato se convierte en otra persona, porque tiene una meta, una mayor razón para seguir viviendo y eso la da una nueva vida.

Todo el mundo busca al líder que crea una visión con enfoque proactivo, que cree en ella, y comparte esa visión con los demás para la creación de un nuevo mundo lleno de oportunidades de éxito. La visión cuando es proactiva es diferente y desafiante, nos indica "que tenemos algo *por* hacer" en vez de "*tenemos que* hacer algo". Cuando uno tiene *que* hacer una cosa puede ser algo de costumbre, de rutina, algo que siempre ha funcionado, algo que ya ha aprendido a hacer, algo ya probado; pero cuando tenemos algo *por* hacer, se trata de realizar una acción provocadora de nueva vida, inspiradora, innovación creativa y produce una renovación una energía desde adentro. (Prieto, 2016, p. 22).

La visión y la proactividad son ingredientes fundamentales en la personalidad del líder, gerente, empresario, dueño de compañía que juegan un papel importante en el avance de la organización y su capacidad de hacer frente a la competencia.

Para que la visión sea asociada a la proactividad debe tener un ideal compartido, un sistema de valores positivos, normas claras de ética y responsabilidad, una motivación a ser extraordinarios y reflejar la ambición del líder. (Prieto, 2016, p. 23).

4.1.1 Liderazgo empresarial proactivo.

Si queremos un concepto de liderazgo tenemos aquel que nos dice que "es el proceso de dirigir y orientar actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo". Prieto (2007).

La persona que quiera ser considerada líder debe saber que es un reto y un acuerdo tácito con los demás, pues se compromete a ayudar a mejorar su autoestima y el desarrollo de las fortalezas y potencialidades de sus orientados. Se reconoce la figura del líder por ser quien va a la cabeza de un equipo y sobre el cual recae la responsabilidad de sacar los planes, programas y proyectos de una organización con su iniciativa, emprendimiento, pensamiento y acción productiva integrando equipos de trabajo eficientes.

Los líderes se destacan por su reconocida iniciativa, poderosa disposición para asumir compromisos de trabajo, toma de decisiones acertadas, aptitudes favorables para comunicarse, vasto escenario de situaciones vividas competencias para establecer relaciones personales y corporativas y un sentido de éxito avanzado.

Se han identificado tres enfoques del liderazgo: de características, de comportamiento y situacional. A su vez existen tres *tipos* de liderazgo: Autocrático, liberal y democrático. Prieto (2007).

gente se moleste. Simplemente se transmiten órdenes superiores sin creatividad y participación del personal. (Administración mediocre).

Gerente Tipo 9.1: En este tipo de dirección solo se busca producir sin importar los intereses del trabajador como persona. Es una forma autocrática de dirigir, mediante la cual las ordenes se cumplen y no hay participación del empleado en la toma de decisiones (administración tirana).

Gerente Tipo 1.9: En este tipo de dirección predomina el interés por el trabajador, como persona; sin importar lo que produzca en su trabajo. El directivo se evita problemas con los trabajadores prefiriendo tenerlos satisfechos antes de pensar en buenos resultados para la empresa (administración alcahueta).

Gerente Tipo 5.5: En este tipo de dirección se canalizan los esfuerzos tanto hacia la producción como hacia el trabajador. Es un estilo que permite la participación parcial y a la vez trata de comprometer a las personas con los resultados (administración conciliatoria).

Gerente Tipo 9.9: En este tipo de dirección existe una cooperación mutua entre las metas de la organización y las necesidades del trabajador. En este estilo hay estabilidad, motivación, pertenencia, calidad, compromiso y un clima organizacional altamente positivo lo cual facilita el trabajo en equipo (administración exitosa).

Lo importante es saber en cuál de las situaciones es donde más estamos actuando, porque es probable que usemos varias formas de liderar o dirigir dependiendo de las causas que originan el evento de la toma de decisiones. (Prieto, 2016, p. 25).

Por su parte Tannenbaun & Schmidt (1958) desarrollaron el modelo de Gerencia por Situaciones, que se puede observar en su adaptación en siguiente gráfica:

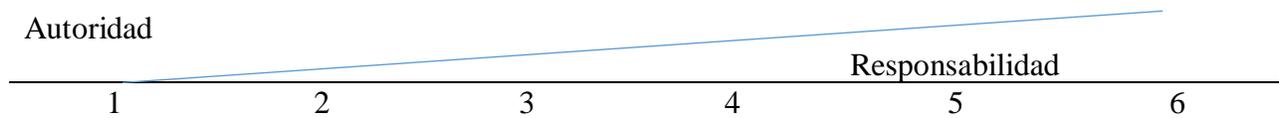


Figura 3. Gerencia por situaciones
Fuente: Tannenbaum & Schmidt (1958).

Al igual que se hizo con la malla administrativa, se explica la gerencia situacional:

- a) **Situación 1.** El directivo decide y comunica la decisión. No participa el trabajador. El gerente toma a decisión y luego la anuncia.
- b) **Situación 2.** El directivo suministra la idea, no admite preguntas y decide. Tampoco participa el trabajador. El gerente vende la decisión.
- c) **Situación 3.** El directivo da las ideas, admite preguntas, decide y comunica la decisión. Hay participación parcial del trabajador pero sin ningún poder de decisión. El gerente presenta ideas e invita a hacer preguntas.
- d) **Situación 4.** El directivo expone las ideas, las comunica y espera sugerencias para luego decidir. El trabajador empieza a ser considerado como elemento decisorio. El gerente toma una decisión tentativa sujeta a cambio.
- e) **Situación 5.** El directivo presenta el problema, lo somete a discusión para luego decidir de manera conjunta. El gerente presenta un problema al equipo, pide sugerencias y toma la decisión. (Prieto, 2016, p. 25).
- f) **Situación 6.** El directivo entrega a los trabajadores el poder de decisión, pero teniendo como marco de referencia un objetivo institucional establecido dentro de la visión y la misión de la empresa. El gerente define los límites para actuar y luego les permite tomar sus propias decisiones.

En este contexto, se cita a Gutiérrez (2016), quien aporta mediante el coaching gerencial.

4.1.2 Coaching gerencial.

Cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el *coaching* gerencial como estilo de liderazgo y se espera que este sea el estilo de liderazgo para el siglo XXI. Es evidente la contribución del *coaching en* el desarrollo de competencias gerenciales, en los procesos de aprendizaje individual, de equipo y organizacional por cuanto este se enfoca al cambio y al desarrollo de las personas de la organización. Consecuentemente, este desarrollo de las personas permite el desarrollo de la organización. Los casos muestran que los procesos de *coaching* incluyen una serie de situaciones que cada gerente debe resolver para ser exitoso. La tarea del gerente, además de enfocarse a resultados, implica enfocarse a las personas y a los procesos. Por ello, hoy muchas empresas exitosas en los negocios se han propuesto facilitar programas de *coaching* a sus gerentes como forma de apoyar su desarrollo y como forma de capacitación para que utilicen este estilo de liderazgo con sus colaboradores y equipos, que promete un aumento de la salud y del bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente al reto de la globalización. (Scott, 2007).

El *coaching* gerencial es una práctica que ha sido ampliamente acogida por empresas locales y globales que se desempeñan exitosamente en los negocios de hoy. Este estilo de liderazgo rompe con el paradigma que prioriza el enfoque a resultados financieros para la eficiencia de las empresas. Existen varias investigaciones que demuestran que la relevancia del estilo de liderazgo de *coaching* radica en que, a través de él se desarrollan las personas, lo cual apoya tanto los procesos, como los resultados organizacionales. Estos casos demuestran la importancia de que las empresas ofrezcan a sus ejecutivos la oportunidad de recibir *coaching* gerencial como parte de la capacitación y el desarrollo que deben facilitar a sus gerentes. (Scott, 2007).

El *coaching* gerencial ofrecido por un *coach* externo consiste en una relación individualizada con un gerente (*coachee*) diseñada para el desarrollo y potenciación de la

eficacia profesional y del desempeño en el trabajo, Zeus & Skiffington (2004). Estos autores consideran también que el *coaching* está relacionado con el cambio a distintos niveles, mejorando las competencias actuales, las técnicas de aprendizaje, los valores, las creencias y los comportamientos tanto en el ámbito personal como organizativo. La meta es que el gerente, una vez recibido el *coaching* puede ofrecerlo tanto a sus colaboradores de forma individual, como a sus equipos de trabajo. El acompañamiento del gerente como *coach* es de vital importancia para los equipos autoadministrados que necesitan lograr sus metas en tiempos específicos. (Gutiérrez, 2016, p. 74).

Los orígenes del *coaching* se remontan a los deportes, cuando a mediados de los años ochenta algunos entrenadores famosos empezaron a escribir sus experiencias y los administradores se interesaron en sus éxitos, al punto de que estudiaron y aprendieron los métodos de estos entrenadores y los aplicaron al mundo empresarial. Los efectos fueron importantes y lograron que las metas individuales y organizacionales se alinearan dando como resultado el progreso de muchas empresas. (Gutiérrez, 2016, p. 75).

A nivel del desarrollo del *coaching* se encuentra, después de revisar la literatura especializada, que las primeras prácticas se realizaron en Estados Unidos y Europa. En la actualidad existen organizaciones internacionales de *coaching* e incluso portales en Internet que aportan mucho conocimiento sobre el tema. Esta literatura es variada y va desde el *coaching* personal, cuyo objetivo es facilitar a las personas el logro de sus objetivos personales, pasando por el *coaching* de equipos hasta el *coaching* gerencial. (Gutiérrez, 2016, p. 75).

Interesantemente, Goleman (2000), estudioso de la inteligencia emocional ha encontrado una fuerte relación entre esta y el *coaching*, según una investigación mencionada por el autor. Esta investigación fue realizada en un consorcio de compañías de seguros y se inició determinando los resultados financieros, beneficios o tasas de crecimiento, logrados por los diecinueve altos gerentes (CEO, por sus siglas en inglés, chief executive officer), se evidencia esta relación. Los gerentes de las principales compañías fueron divididos en dos equipos: los excelentes y los buenos. Se entrevistó a cada uno tratando de encontrar las competencias de los

líderes en los dos equipos. Además, obtuvieron una evaluación confidencial de los colaboradores directos de los CEO. Los hallazgos son interesantes: los "excelentes" tenían un cúmulo de competencias de inteligencia emocional y encontraron mayor presencia de liderazgo de *coaching*, colaboración y buenas relaciones interpersonales. Los Ceo "buenos" carecían de empatía, colaboración y capacidad para sacar lo mejor de su gente. Esto también mostró que empresas de mayores beneficios y crecimiento sostenido eran dirigidas por los CEO con más competencias de inteligencia emocional. (Gutiérrez, 2016, p. 75).

Hoy el *coaching* se ofrece a gerentes, colaboradores y equipos en las empresas, dando como resultado un acompañamiento y retroalimentación sistemática para la eficacia de los procesos organizacionales y el logro exitoso de los resultados empresariales. De esta manera, el *coaching* ha llegado a ser fundamental en la vida de las empresas al punto de que Goleman nos dice que los "buenos *coaches* comprenden los problemas y la cultura de las organizaciones, conocen las fortalezas y los retos personales a los que se enfrenta el líder y también dominan las competencias de la inteligencia emocional". En una amplia perspectiva, el *coaching* no se aísla de lo que sucede en el proceso de desarrollo de la empresa y por ello el trabajo del *coach* se involucra en toda la estrategia de la empresa. Consecuentemente, para poder comprender los objetivos del gerente, el *coach* debe conocer la visión, misión, valores y estrategia organizacional. Todo el proceso se encuadra en la organización que requiere de una orientación clara e intencionada hacia los objetivos organizacionales. (Gutiérrez, 2016, p. 75).

Sócrates utilizaba en sus procesos de enseñanza preguntas para facilitar el aprendizaje, esto mismo es utilizado exitosamente por los *coaches*. Sócrates, mediante la mayéutica, ayudaba a que su interlocutor encontrara las respuestas por sí mismo, era el arte de alumbrar los espíritus. Está probado, que "el poder estratégico o direccional de todo diálogo de *coaching* radica principalmente en la capacidad para cuestionarse". El proceso de preguntar es característico en el *coaching* desde que se establece la relación, hasta que se define y monitorea el plan de acción para el logro de las metas planteadas por el gerente. (Gutiérrez, 2016, p. 76).

El coaching y el aprendizaje humano y organizacional. Autores como Goleman (2000), Hersey & Chevalier (2002) y Belasco (2001) y otros, plantean el *coaching* como un estilo de liderazgo que facilita el aprendizaje humano y organizacional. Belasco, se atreve a decir que "el *coaching* está destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI". Como se indica en el planteamiento de Goleman, el *coaching* gerencial es un estilo de liderazgo que permite desarrollar la gente a futuro, según metas y competencias, y que se debe utilizar para ayudar a mejorar el desempeño y el desarrollo de fortalezas de los implicados a largo plazo. Las organizaciones inteligentes de hoy están orientadas al desarrollo de la gente porque comprenden que son las personas las que logran la visión, la misión y las metas organizacionales; son además quienes, guiados por valores, los que definen el comportamiento de los indicadores de procesos y resultados en las empresas. (Gutiérrez, 2016, p. 76).

En la práctica general del coaching hay tres aspectos que son definitivamente fundamentales para que se dé el cambio, ellos son la relación, el pragmatismo y el aprendizaje mutuo (action group, education and consulting). Al coach le interesa establecer una conexión con su cliente (individuo o equipo), que ambas partes aprendan durante la relación de coaching, y que ese aprendizaje se traduzca en resultados específicos, ya que se basa en una continua retroalimentación tomando como vehículo el trabajo. Esto conlleva el enfocarse en competencias específicas y metas, facilitando que el cliente piense de una forma diferente ante situaciones retadoras. (Gutiérrez, 2016, p. 76).

A nivel de los procesos de *coaching* se ha detectado que la mayoría de los gerentes, que solicitan sus servicios de coaching tienen diversas situaciones que desean resolver. Dificultades para balancear trabajo y familia; problemas personales, familiares o de pareja que le ocasionan una pérdida de enfoque, afectando su capacidad para el desempeño del liderazgo requerido. Asimismo, las excesivas responsabilidades gerenciales y el estrés generado por el enfoque a resultados le afectaban las relaciones familiares y de pareja. Mediante el coaching, el coachee entra en un proceso de reflexión y visualización para obtener una mejor forma de balancear el trabajo y la vida personal, y así resolver sus situaciones, evitando la injerencia negativa de una parte sobre la otra. (Gutiérrez, 2016, p. 76).

Sotomayor (2014) quien plantea cómo competir para ganar. En el mundo de los negocios lo que importa no es competir, sino ganar. Pero no ganar "a cualquier precio", sino hacerlo cabalmente. Por "ganar" entendemos no sólo el acto de proteger a nuestros' clientes y mercados, sino expandirnos de manera sostenible y rentable. No se trata de crecer por crecer, o hacer nuestras empresas "grandotas", sino "grandiosas".

Con la llegada de la globalización, digitalización, desregulación y de la llamada hipercompetencia, las reglas del juego empresarial cambiaron. Este nuevo tipo de competencia se parece más a una guerra de exterminio tanto de militares como de civiles (como aconteció en la Segunda Guerra Mundial), y no de movimientos entre militares exclusivamente (Primera Guerra Mundial). Los planteamientos de estrategia competitiva de Michael Porter de la década de 1980 se orientan a un tipo de competencia más estructurada y estable de lo que se vive en la actualidad.

El concepto de ventaja competitiva sostenible enfrenta un nuevo entorno, que impulsa a pasar de estrategias estables soportadas por una optimización de los recursos para lograr objetivos, a un cambio constante de estrategias basadas en una mayor velocidad de respuesta e innovación permanente. Hoy los negocios, sin importar su tamaño, están amenazados por estrategias *disruptivas* que ponen en jaque los modelos de negocio tradicionales, reduciendo las utilidades tradicionales por unidad vendida, con la intención de destruir al competidor. Lo anterior obliga a una redefinición constante del concepto de valor en los productos y servicios de la oferta al mercado. Porter (2007).

Las alternativas entre calidad y precio, como diferenciadores, son menores cada día, lo cual obliga a las empresas a proteger sus marcas y encontrar nuevas formas de posicionamiento en el mercado. Los fármacos genéricos, debido a sus precios, hacen perder fidelidad a la marca de sus clientes tradicionales los cuales "no están peleados con su bolsillo". Lo mismo sucede en el mercado de la aviación comercial y en la electrónica de consumo. Pareciera que el precio es lo único que manda. El resultado es un mercado con utilidades menores, durante largos periodos, que obliga a los directores a replantear la forma de competir para ganar. Naturalmente, cada caso

es distinto, por lo que replantarse la definición de valor quizá sea el camino más sensato para seguir teniendo utilidades y sobrevivir en esta nueva realidad. (Gutiérrez, 2016, p. 77).

Por lo anterior, en este libro se compara al director de empresa con un capitán de barco que navega en aguas turbulentas amenazado por depredadores hambrientos y en medio de tormentas y huracanes. No obstante, su obligación y responsabilidad es llevar la nave a puerto seguro. Sabe que los buenos marinos se forjan en aguas bravas y no en mares tranquilos. No son tiempos para improvisados o incompetentes. (Gutiérrez, 2016, p. 76).

El escrito se divide en dos partes. La primera muestra un modelo conceptual que permite al lector contar con una herramienta para diagnosticar su situación y prepararse a fin de aventurarse a cruzar los mares infestados de competidores voraces en un entorno cambiante e impredecible.

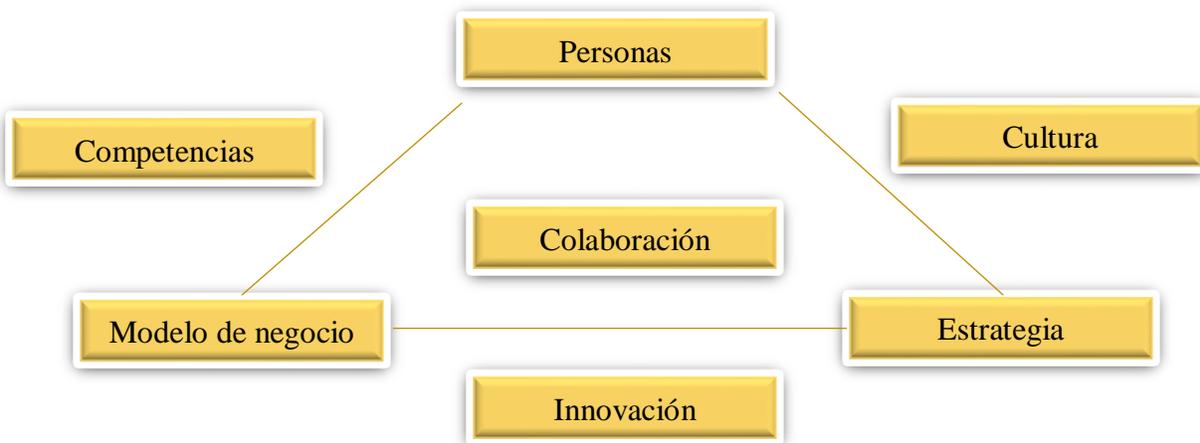


Figura 4. Modelo de competitividad propuesta.

Fuente: Sotomayor (2014).

El modelo inicia con el elemento esencial para competir y ganar: las personas, pues son ellas las que dan vida a los componentes siguientes. Las personas en su actuación reflejan la estrategia de la empresa, por lo que la estrategia es el segundo pilar de nuestro planteamiento. Saber en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos competir resulta crítico, como siuviésemos que decidir si competimos en una regata transoceánica o en una justa olímpica de

canotaje. El tercer cimiento del modelo deja atrás el ¿qué? y se adentra en el ¿cómo?, o sea en la manera como ofrecemos valor y creamos riqueza: el modelo de negocio.

Las tres columnas del modelo de competitividad para ganar están entrelazadas por tres componentes claves. La alta dirección o el alto mando del barco tienen que diseñar e implementar la cultura de trabajo *ad hoc* a sus circunstancias. Para los autores, la cultura (cuarto componente) es la verdadera ventaja competitiva que forja a los grandes triunfadores, pues permite a la empresa aprender y resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna aprovechando y descubriendo las oportunidades, conduciendo al barco con pulso firme en medios hostiles. No obstante, el capitán debe saber los conocimientos, habilidades y destrezas que requiere su tripulación para un desempeño superior al de sus competidores, lo cual impactará el modelo de negocio en busca de una operación de excelencia, por lo que las competencias son el quinto elemento que conforma el modelo. A fin de asegurar un crecimiento sostenible de manera rentable, la innovación antídoto a la “comoditización” (fenómeno que transforma en genéricos a los productos y servicios establecidos) es otro componente crítico, no sólo por su impacto en la oferta de valor al mercado de los productos y servicios, sino en el modelo de negocio mismo. (Gutiérrez, 2016, p. 76).

Es innegable pues, que en estos tiempos de globalización creciente y de institucionalización y consolidación de los negocios, la *competitividad vigilante* se ha convertido en el enfoque estratégico indispensable de todo dirigente que pretenda, no sólo el crecimiento, sino la propia supervivencia de su empresa.

Para contribuir a ese fin, el propósito en este pragmático ejercicio que es el resultado de nuestras experiencias y aprendizaje, compitiendo en empresas de muy diversas índoles y tamaños es doble. Primero presentar en un modelo conceptual, los siete elementos que considerar indispensables de ser tomados en cuenta y desarrollados con esmero para mantener la empresa en condiciones óptimas de competitividad. Podría compararlo con la preparación que debería tener un equipo de fútbol para competir con probabilidades de ganar en la Copa Mundial. Segundo, e ha representado en forma de una brújula interactiva lo que también se estima que son los cuatro

puntos cardinales de una estrategia de negocio para competir ganando. La falla más frecuente y peligrosa cuando se compile en los negocios es la falta de enfoque. El objeto de esta brújula es precisamente resaltar las cuatro iniciativas vitales (crear clientes y riqueza, desarrollar a la gente y optimizar el uso de recursos), así como los cuatro procesos necesarios para enfocarse y superar a los competidores. (Gutiérrez, 2016, p. 76).



Figura 5. Brújula del enfoque competitivo.

Fuente: Grau & Sotomayor (2008).

Asimismo, se ha integrado en el modelo de implementación, los procesos que resumen las tácticas que, en nuestra experiencia, han sido útiles para ejecutar con efectividad las cuatro estrategias cardinales. Se incluye en la figura 6 una representación gráfica de la Brújula del enfoque competitivo, que pensamos que será de gran ayuda a los capitanes, directores generales, para navegar en tiempos difíciles.

Institucionalizar un proceso de cambio permanente, en paralelo con la operación cotidiana de la empresa, enfocado a dos propósitos básicos:

- a) Primero: la evaluación comparativa de. la competitividad en todas las áreas de la empresa y sectores del negocio, utilizando un benchmarking global.
- b) Segundo: promover la mejora continua en toda la organización que asegure el liderazgo; creando, compartiendo y aplicando conocimientos y capacidades claves, más rápido y con mayor efectividad que los competidores.

Cómo diagnosticar las necesidades y prepararse para ser un mejor competidor.

(Sotomayor, 2014, p. 2).

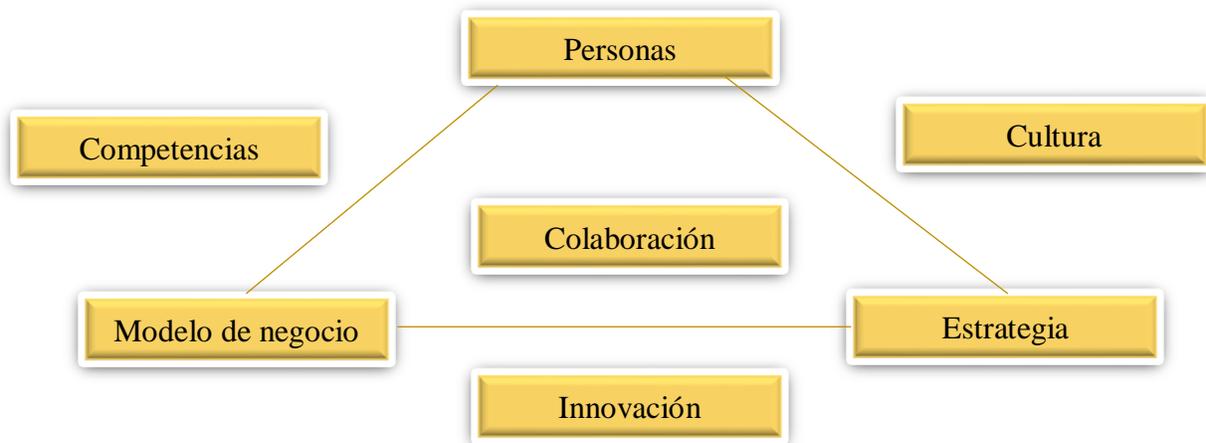


Figura 6. Modelo de competitividad propuesta (personas).

Fuente: Sotomayor (2014).

Mucho se ha escrito sobre la finalidad de la empresa, su razón de ser, su responsabilidad y alcance. Filósofos, antropólogos, sociólogos, economistas, políticos y estudiosos de otras ramas del saber Han presentado sus tesis al respecto. Por lo anterior, no es la intención agregar otra más a lo antes dicho, sino que nos sumamos al concepto del doctor Carlos Llano al afirmar que una empresa es simplemente una comunidad de personas, las cuales: De la Vega (2009).

- a) Proporcionan un servicio a la sociedad,
- b) Generan un valor económico agregado,

- c) Desarrollan las capacidades de las personas que la integran,
- d) Procuran su autocontinuidad al paso del tiempo,
- e) Aseguran que lo anterior se haga de manera rentable y sostenible.

La empresa fue hecha por y para el Hombre, por lo que ésta debe apuntar a la mejora y perfeccionamiento continuos de las personas que la integran. Son las personas las que hacen la verdadera diferencia, porque son ellas las que crean o destruyen el valor cuando diagnostican situaciones, determinan prioridades, toman decisiones y actúan mediante el ejercicio de su voluntad y libertad, iniciando con ellas mismas, y después con la interrelación con la comunidad interna o externa a la empresa. (Sotomayor, 2014, p. 2).

La situación anterior se complica aún más cuando estas personas cuentan con vínculos sanguíneos y constituyen las "empresas familiares", que son la inmensa mayoría en el mundo de los negocios. Para que estas empresas persistan y no desaparezcan en la segunda o tercera generación (como es típico), es necesario implementar reglas claras de juego tanto a nivel familiar como empresarial, bajo el sencillo principio de que "para que a la familia le vaya bien, primero le debe ir bien a la empresa".

La sociedad actual, más que perseguir el desarrollo integral de la persona, la incita hacia una mera posesión de bienes materiales y a un activismo exacerbado. *Se ha supeditado el ser, al tener y al hacer.* De ahí la crisis de valores por la que atraviesa la sociedad en general y la empresa en particular. Llano (1994).

El desarrollo personal en las empresas se ha ligado con el ascenso o plan de carrera en la organización, y no con el perfeccionamiento de facultades como su inteligencia y voluntad. Para que la persona moral (empresa) sea "buena", es requisito indispensable que esté integrada por "personas buenas" en el sentido aristotélico, el cual busca la verdad, la bondad y la belleza. Lo anterior lleva a reflexionar en la importancia del sentido ético necesario para el hombre de acción (desde el accionista o fundador, hasta el operador de línea), en donde la responsabilidad social se remite a la responsabilidad individual. (Sotomayor, 2014, p. 2).

La persona es la responsable de hacer que ni la competencia ni el poder sean malos per se, sino el abuso de ellos; así como caminar hacia un mundo en donde la colaboración y el servicio encuentren también su debida dimensión. Para lograr lo anterior, resulta indispensable que la persona posea un carácter y personalidad firmes, por lo que para Llano (2001) es necesario desplegar tres capacidades innatas:

- a) Compromiso, pues como bien apunta Lorenzo Servitje: sin compromiso, no hay futuro.
- b) Renuncia, ya que quien es incapaz de renunciar, también es incapaz de comprometerse.
Decidir es renunciar.
- c) Entrega, o don de sí, acto supremo de todo ser libre. Si en el mercado se trata de conseguir lo más con lo menos, mediante el don de sí se entrega el todo por el nada.

El visualizar a la empresa como comunidad de personas, Llano (1998) matiza aquella concepción que la define como una *estructura de capital, organización y trabajo para la consecución de un fin arduo*. Esta comunidad trabaja de manera *directiva* u *operativa*. La primera forma de laborar no guarda reglas fijas previamente impuestas, sino que exige un alto componente creativo, incertidumbre y riesgo, acentuando el hecho de dirigir o conducir personas, permitiendo al mismo tiempo, que ellas mismas se dirijan (si no, sería manipulación). El trabajo operativo, por su parte, se orienta más a los objetos a operar y no al sujeto que los transforma, como es el caso directivo. Así, directivos, trabajadores (operarios más bien, ya que al final todos son trabajadores de una forma u otra) e inversionistas se relacionan en la manera de personalizar las actividades realizadas en la empresa:

Trabajo directivo y mando intermedio, por su relación con el sujeto que lleva a cabo el trabajo propiamente dicho:

- a) Trabajo operativo, por su relación con el operario y de manera más estrecha con el objeto (producto o servicio) sobre el que se opera.

- b) Inversionista o capitalista, por el nexo entre inversión e inversionista que no desaparece nunca.
- c) Actos de comprar a alguien (proveedor) y vender a otro (cliente).

Todos quienes laboran en la empresa, ya sean directivos, mandos medios, operarios, inversionistas, proveedores o clientes, *timen finalmente la misma dignidad* (valía), por el simple hecho de ser personas. Por tanto, la persona debe estar en el centro mismo de la empresa para hacer posible que ésta se manifieste en todo su valor. La dignidad de la persona ha de respetarse y vigilarse a fin de considerar a la empresa como una verdadera comunidad de personas. Ésta es una labor tanto intrínseca de la empresa (asamblea de accionistas, consejo de administración, dirección, mandos medios, operarios) como extrínseca (gobierno, sociedad, proveedores, clientes, mercado y medios de comunicación). (Sotomayor, 2014, p. 8).

Últimamente se ha acrecentado la tendencia de denominar, en las empresas, a la función que tiene que ver con las personas de distintas formas:

- a) Recursos Humanos, definición que no compartimos pues la persona no es un medio (recurso) sino un fin mismo por su dignidad ya mencionada. Recursos son los materiales (donde a veces se incluye compras), económicos (dinero), tecnológicos, de investigación y desarrollo, etcétera.
- b) Capital humano, que sigue con la tendencia de poner valor económico a las personas, que no son mercancías ni cosas. El individuo, se afirma, es el "activo" más importante, pero de quien por desgracias de lo primero que se prescinde en tiempos de crisis financieras.
- c) Nómina, función que a veces se integra en departamentos de administración y finanzas, de manera particular en empresas pequeñas o recién incubadas. Bajo el concepto contable, la persona es más un gasto que una inversión, óptica que impacta en el comportamiento y cultura de trabajo de la empresa.

El término debería ser simplemente "Personal", aunque en empresas de avanzada se empieza a usar el término "Desarrollo Humano", el cual se suele integrar en las áreas de

capacitación. Si una empresa quiere calidad, demanda de personas de calidad que a su vez harán servicios y productos de calidad. De igual modo, si la empresa requiere ser más competitiva en un mundo caracterizado por una competencia feroz, necesita personas competitivas pero con una clara conciencia ética basada más en la colaboración y el servicio que en ganar "a cualquier precio", abusando a veces de su supremacía en el mercado (acentuada por la globalización que ha impulsado la llamada hipercompetencia) o del poder de su posición política o social. (Sotomayor, 2014, p. 8).

Son las personas las que harán que aquellas empresas "socialmente responsables", en especial las grandes, sean más solidarias con las demás ante todo con sus proveedores evitando, por ejemplo, tácticas dilatorias de pago, imposición de "descuentos por pronto pago" o uso de medios de factoraje de empresas que comúnmente pertenecen al mismo grupo. Hay que recordar, que progreso que no es compartido, no es progreso, Grau & Sotomayor (2008). La responsabilidad social no sólo incluye la transparencia y rendición de cuentas en lo económico, social y ambiental (desarrollo sustentable), sino en vivir los principios y valores de solidaridad, sociabilidad y subsidiaridad, con objeto de que las siglas S. A. signifiquen lo que son, esto es: Sociedad Anónima, y no "Sin Alma".

4.1.3 Competitividad dentro de la organización.

Se ha demostrado que las personas competitivas pueden vivir mejor en un mundo de constante cambio. La forma de ser y actuar de las personas marca y establece el nivel competitivo dentro del cual funcionará la empresa. Así como las empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles, los individuos deben hacer lo propio también. El Diccionario de la Real Academia Española define el término *competitividad* como "capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin" al mantener de manera sistemática *ventajas comparativas* (en la ciudad, región o país) o *competitivas* (en la persona, grupo, empresa o sector) que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno (socioeconómico para el caso de las empresas). La palabra competitividad va ligada con los

conceptos de *eficiencia (productividad)* y *eficacia (asertividad)*, cualidades que la persona también tiene que desarrollar.

Por otra parte, a nivel institucional, la cooperación y colaboración con el gremio o sector es siempre deseable para contribuir al grado de competitividad de todo el país, coadyuvando con el Estado en la implementación de incentivos y políticas que hagan atractiva la inversión y el desarrollo de mercados.

El concepto de "ganar" es diferente cuando se emplea para *ganar algo* a *ganarle a alguien*. Llano afirmaba que el primer sentido desemboca en la colaboración, mientras que el segundo, en la competencia. Él no concebía la vida como una competencia, pues términos como triunfador, ganador, etcétera, no tienen sentido en la vida personal de los hombres. De la Vega (2009).

Se adquieren competencias para ser competitivos en el quehacer diario, con lo cual podremos colaborar y servir mejor al interior de la empresa y estar en una mejor "posición competitiva" ante mis competidores ansiosos de tomar la mayor rebanada del pastel en el mercado en que se contiene. En la colaboración se trata de *ganarse al otro*, mientras que en la competencia es *ganarle al otro*. La complementariedad entre la colaboración y la competencia es, por tanto, punto clave en los sistemas de dirección modernos. La agresividad típica de las personas de la fuerza de ventas o de la línea de producción, se concilia por las actividades de las personas de relaciones industriales o de dirección de personal. De la Vega (2009).

Al ser la empresa una comunidad de personas, es preciso que en ella reine la colaboración más que la competencia, Llano (2001). El empresario ha de incorporar en sí mismo la capacidad de ser competitivo y respetuoso con el competidor, y cooperativo y colaborador con su socio o colega. Por esta razón, nuestro modelo de competitividad coloca en el centro del mismo el valor de la colaboración, gracias a la cual las personas se interrelacionan entre sí dentro del modelo de negocio surgido de la estrategia, entendida ésta como el talento para fijar metas asequibles, a partir de circunstancias que son descubiertas como oportunidades de acción.

4.2 Marco conceptual

Calidad: entender que el cliente es quien define la calidad, se debe satisfacer totalmente al cliente y no conformarse con solucionarle los problemas inmediatos, hay que sorprenderlo con productos y servicios novedosos. Prieto (2016).

Creatividad: habilidad basada en el pensamiento divergente y necesaria para los proyectos de innovación (en productos y procesos) en marcha en las empresas para mejorar su competitividad. Bureau (2015).

Cuestionario de análisis de puestos: procedimiento estructurado que se utiliza en el análisis del puesto de trabajo por el que se describen los puestos en función de las actividades del trabajador. El cuestionario de análisis de puestos se basa en un sistema de rasgos centrado en la persona que permite su aplicación a diferentes puestos de trabajo y organizaciones sin necesidad de modificaciones. Un inconveniente notable es su longitud. Bureau (2015).

Cuestionarios de personalidad: pruebas que miden rasgos o características individuales, como por ejemplo, el inventario psicológico de California o el inventario multifásico de personalidad de Minnesota. Bureau (2015).

Cultura: suma de creencias, valores y formas de manifestarlas y transmitirlos a los miembros del grupo, así como la forma adecuada de actuar en situaciones concretas. Bureau (2015).

Debilidad: característica negativa de una organización generadora de una desventaja competitiva. Bureau (2015).

Deficiencia: grado en que una medida de rendimiento no mide o toca todos los elementos esenciales del rendimiento real del sujeto. Bureau (2015).

Delegación: proceso de transferencia de autoridad de una persona a otra. El proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. Es un estadio más avanzado que la simple comunicación porque mediante ella, las personas trabajadoras acceden a funciones y responsabilidades de nivel superior. Bureau (2015).

Eficacia: conseguir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos. Prieto (2016).

Eficiencia: consumir los mínimos recursos (tiempo, material, personal, etc.) y conseguir el máximo y mejor resultado. Prieto (2016).

Estilo de liderazgo: promueve la interacción entre el gerente y sus colaboradores mejora el desempeño, partiendo del principio de que cada persona y cada equipo tiene recursos propios para lograr sus metas y que debe existir una intencionalidad en los esfuerzos para lograr tales metas. Para ello, el proceso de *coaching* puede incluir evaluaciones estructuradas, retroalimentación de 360 grados, entrevista conductual y un proceso de "indagación dinámica". Goleman (2000).

Flexibilidad organizacional: la capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno y de la propia organización, conseguida a partir de una actitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles, lo que le confiere la agilidad y dinamicidad necesaria para desarrollar capacidades estratégicas, a partir de un proceso de aprendizaje organizacional, que permitan a la organización hacer frente y controlar tales fluctuaciones. Bureau (2015).

Formación por enseñanza en el puesto: técnica sistemática de formación en el puesto de trabajo que consta de cuatro pasos: 1) selección y preparación cuidadosa del formador y del formando para la experiencia de aprendizaje que tendrá lugar, 2) explicación y demostración completa por parte del formador del trabajo que tendrá que hacer el formando, 3) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando, y 4) sesión minuciosa de retroalimentación entre el

formador y el formando para analizar la actuación de este último y los requisitos del puesto de trabajo. Bureau (2015).

Formación profesional ocupacional: las actuaciones para llevar a cabo este cometido se efectúan para los trabajadores desempleados a través del Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional y programas de Escuelas Taller y Casas de Oficios, Unidades de Promoción y Desarrollo y Centros de Iniciativa Empresarial y para los trabajadores ocupados a través del II Acuerdo Nacional de Formación Continua, y el complementario II Acuerdo tripartito en materia de Formación Continua de los Trabajadores Ocupados. Bureau (2015).

Formación: acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actividades y funciones nuevas. Bureau (2015).

Liderazgo: habilidad para inspirar y dirigir grupos de personas. Constituye un aspecto importante de la función directiva, orientado a la obtención del mejor rendimiento y la satisfacción profesional de los seguidores. Bureau (2015).

Medición del trabajo: determinación de los tiempos estándar de todas las unidades de actividad de trabajo de cualquier tarea. Incluye la evaluación del “esfuerzo que de hecho se hace” y el “esfuerzo real requerido” para realizar la tarea. Bureau (2015).

Mejora continua: se basa en la creación de un entorno en el cual todos contribuyan de forma cohesionada y tengan una mentalidad abierta, de progreso. Bureau (2015).

Motivación: aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En GRH alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado. Bureau (2015).

Organización: conjunto de estructuras, sistemas, normas, procedimientos, funciones y actividades. Según Schein, coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridades y responsabilidades. Bureau (2015).

Planificación estratégica de los rrhh: el proceso de formular estrategias de RH y el establecimiento de programas y tácticas para su aplicación. Determinación de las estrategias y necesidades de recursos humanos con una perspectiva de planificación temporal de tres a cinco años. Bureau (2015).

Productividad: es entendida como la relación entre la cantidad producida de un bien y los medios económicos empleados para ello. Es una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa. Producción de un individuo, grupo u organización dividido entre los factores o recursos que haya utilizado el individuo, grupo u organización para dar lugar a esa producción. Bureau (2015).

Programas en colaboración con clientes: incluye actuaciones que facilitan la acción social de los clientes de la empresa o desarrolladas en colaboración directa con ellos. Por ejemplo, las campañas de marketing con causa en una empresa de productos de gran consumo o la colocación de urnas en las cajas registradoras de una gran superficie. Bureau (2015).

Programas relacionados con empleados: son programas que implican la participación directa de los empleados en proyectos sociales a través de tiempo o dinero.

Programas relacionados con productos y servicios: programas relacionados directamente con los productos y las marcas de la empresa. Suelen depender principalmente de los responsables de marketing (en empresas relacionadas con la venta de productos a particulares) o de los de producto (en empresas industriales y de servicios).

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática abordada, se enmarcó dentro del tipo de investigación descriptivo, Lerma (2016); quien establece que su objetivo es describir el estado, las características, los factores y los procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Sin embargo, Briones (2006), establece que “alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados”, y en este tipo de investigación se puede hacer los siguientes análisis:

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello, tablas, gráficas o figuras estadísticas porcentuales; mediante el programa Excel y Word, que posteriormente serán analizadas e interpretadas.
- b) Identificar ciertas características del objeto de estudio (planificación operativa, su importancia, clases y procesos de la planificación).
- c) Describe el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno. Que para el caso específico corresponde al hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio.
- d) Cuantificar la magnitud del problema, determinando la planificación de tareas, al igual que su gestión contable y la importancia del control y vigilancia en cada una de las actividades realizadas.
- e) Describe el desarrollo o evolución objeto de estudio (mediante diagnóstico, acorde con la temática abordada).

5.2 Población y muestra

5.2.1 Población.

Correspondió al personal administrativo y operativo que integra el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio.

5.2.2 Muestra.

Para la muestra se tuvo en cuenta el 50% de la población total, equivalente a 28 colaboradores, identificados en los siguientes cargos: gerencia, analista de contabilidad, tesorería, coordinador de compras y almacén, auxiliar de costos, supervisora de alojamiento, auxiliares de áreas públicas, camareras, botones, recepcionista, cajera, auxiliares de cocina, mantenimiento, coordinador de eventos y orientación. Para la aplicación de la encuesta se establece a criterio de los autores.

De igual manera se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta dirigido al personal administrativo y operativo, que labora en la organización; con el propósito de conocer e identificar aspectos que enmarcan actividades o tareas relacionadas con el control y seguimiento a los procesos. Incluye una actividad de evaluación al mismo gerente para reforzar aspectos relacionados con el proceso de evolución, toma de decisiones, situación de conflictos en cada una de las operaciones a realizar (Ver Apéndice B, C, D). Incluye un formato de test dirigido al gerente del Hotel Diplomat Wyndham Garden de Villavicencio.

Formula estadística a aplicada fue: Torres (2005)

$Z = 1.96$

$p = 50\%$

$q = 50\%$

$d = \text{margen de error } 5\%$

N=56 personal total

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{n}}$$

$$n = \frac{56}{1 + \frac{56}{1.000986563}}$$

N = 28 personas teniendo en cuenta una población de 56 total y la muestra se llevó a cabo por 28 a criterio de los autores.

5.3 Fuentes e instrumentos de recolección de información

5.3.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta dirigida a 28 colaboradores; al igual que un formato de test y actividad de evaluación dirigido al gerente de la organización e incluye la observación directa por parte de las autoras. Dichos instrumentos, contribuyeron de manera significativa a la solución del problema de investigación y de los objetivos propuestos.

5.3.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a las siguientes fuentes de información: libros, internet, revistas, prensa, información institucional, Cámara de Comercio y teorías que versan sobre la temática abordada, entre los que se pueden abordar los siguientes autores: Belasco (2001), Blake, R. & Moutung (1991), Bureau & Vervisch (2001); Goleman (2000), Grau & Sotomayor (2008), Prieto (2016), Scott (2007), entre otros.

5.4 Procedimiento de la investigación

Paso uno: se solicitó autorización por escrito a la empresa Hotel Diplomat Wyndham para realizar el trabajo investigativo y trabajo de campo. (Ver apéndice E).

Paso dos: Carta de trabajo autorizando el desarrollo del trabajo académico. (Ver apéndice F).

Paso tres: Visita preliminar tomas fotográficas Hotel Diplomat Wyndham Villavicencio – Meta.

Paso cuatro: Relación trabajo de campo.

Paso cinco: Análisis e interpretación resultados.

Paso seis: informes – conclusiones y recomendaciones.

5.5 Enfoque de la investigación

Por las características de la temática en estudio se enmarco dentro del enfoque cualitativo – cuantitativo, Torres (2005). El enfoque cualitativo se basa en los siguientes aspectos: busca comprender las acciones sociales desde la perspectiva de los sujetos y sus relaciones, interpretar situaciones en sus contextos sociales y culturales generando teorías apropiadas; conlleva a hacer diseños abiertos y flexibles, a su vez descripción e interpretación de sistemas a partir de técnicas cualitativas y establecer confiabilidad centrada en capacidades de la investigación.

El enfoque cuantitativo permite la realidad social objetiva y busca explicar a partir de descubrimientos de causas objetivas y leyes que al igual que establecen simplificación aislamiento y reducción del objeto; medición y cuantificación de datos con el uso de técnicas

estadísticas porcentuales; incluye poblaciones grandes y muestras estadísticas; confiabilidad centrada en instrumentos. Torres (2005).

Sin embargo, los autores Hernández, Fernández & Baptista (2013), establecen que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. De ahí que el proceso cuantitativo presenta las siguientes características: mide fenómenos, utiliza estadísticas, hace análisis de causa – efecto). Su proceso (es secuencial inductivo probatorio y analiza la realidad objetiva). Las bondades conllevan a (generalización de resultados, control sobre fenómenos, precisión, replica y predicción).

En cuanto a lo cualitativo sus características relacionan (exploración de fenómenos en profundidad, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos). Los procesos (inductivo, recurrente, analiza múltiples realidades subjetivas, no tiene secuencia lineal). Con respecto a las bondades (profundidad de significados, amplitud, riqueza interpretativa y contextualización del fenómeno). Hernández, Fernández & Baptista (2013).

6. Resultados

6.1 Diagnóstico de la situación actual sobre las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas en el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio.

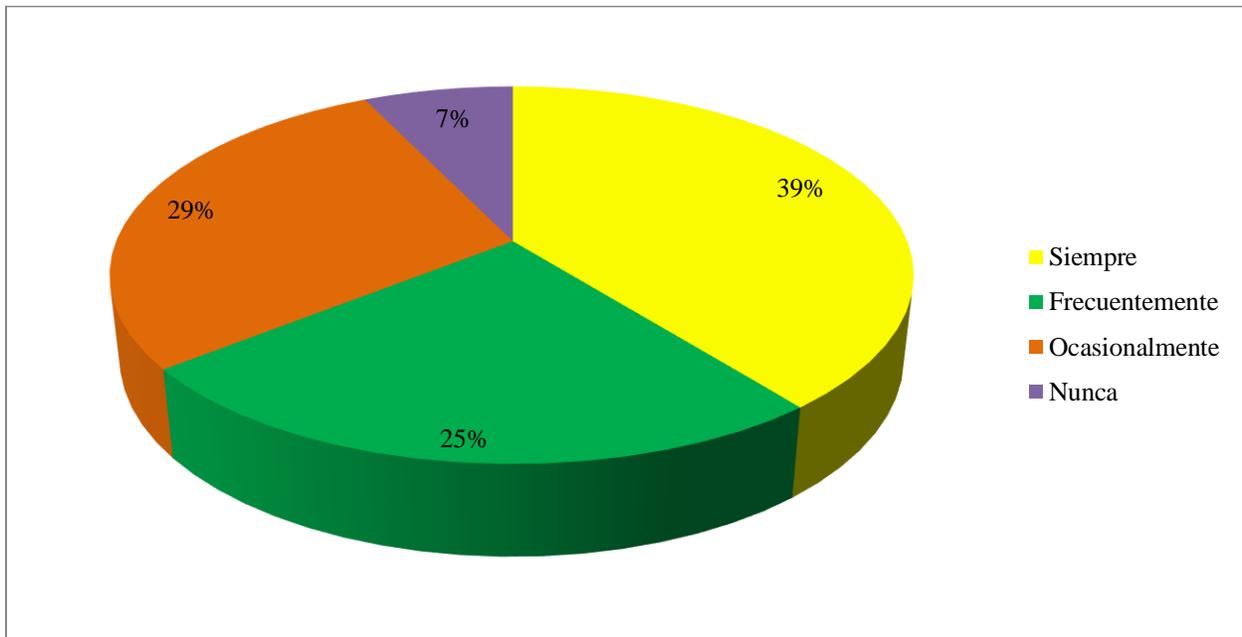


Figura 7. Me siento bien sobre el trabajo realizado, al final del día.

En la gráfica se observa que el 39% respondió que al final del día siempre se siente bien; el 25% señala que frecuentemente; el 29% respondió que ocasionalmente se sienten bien y finalmente el 7% respondió que nunca. En este aspecto, es importante resaltar que diariamente se deben programar las tareas del día y asea en papel o electrónicamente. La secuencia de la programación horaria diariamente permitirá cumplir las agendas, programas, tareas, adjudicándolos en periodo de tiempo determinado. De ahí, que se deben dejar espacios de tiempo libre que sirvan de cojín para los imprevistos. Así mismo permite en cualquier momento recuperar información pasada: cuando se tuvo una cita, así llamar por teléfono a un cliente en particular, o si asistió a una celebración. Por eso resulta práctico guardar la agenda de los eventos anteriores; que conlleva a establecer organización de información, archivos como ventajas sobre pendientes en un cuaderno de notas si es el caso.

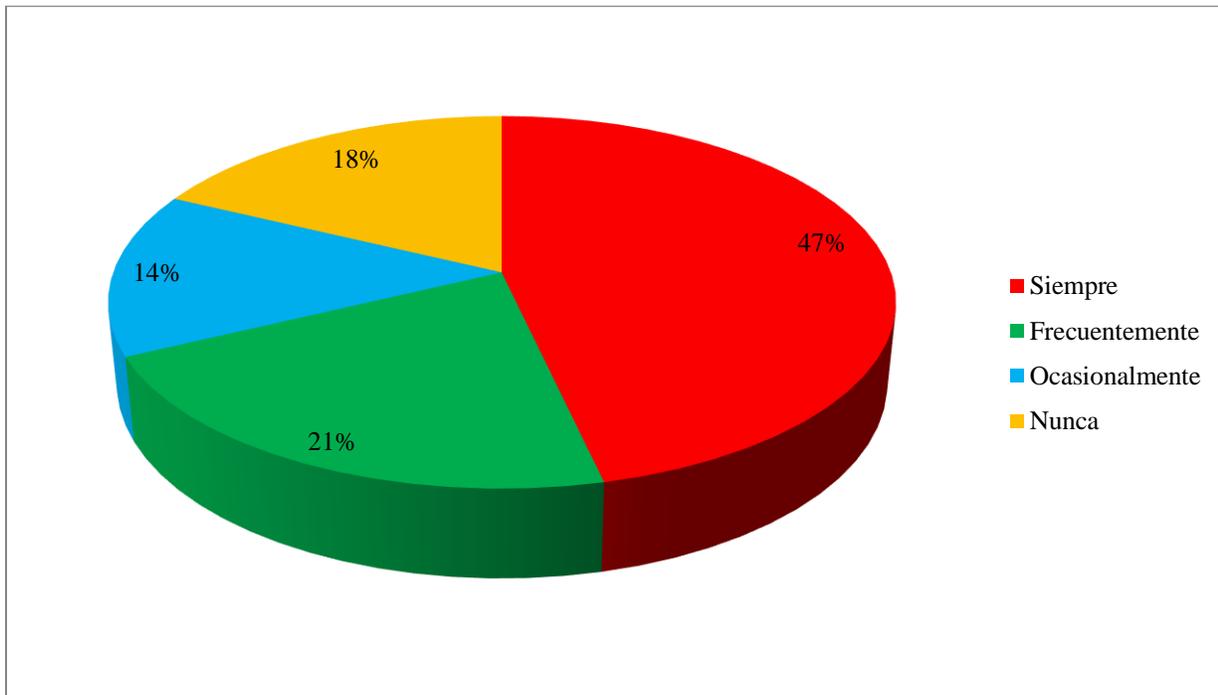


Figura 8. ¿Creo que utilizo bien mi tiempo?

Cuando se les pregunto si creen que utilizan bien el tiempo el 47% respondió que siempre; el 21% frecuentemente; el 14% dice que ocasionalmente y finalmente el 18% señaló que nunca. El factor tiempo, según Drucker (2006), señala que el tiempo es el recurso más importante que se tiene. Sin embargo, la pérdida del tiempo sólo la puede determinar uno mismo. Todo depende de los objetivos que cada uno se plantea. Así, lo que para una persona puede ser una pérdida de tiempo, para otra puede ser un rato espléndidamente aprovechado.

Cuando se observa que no se tiene tiempo suficiente para sacar un trabajo, se debe preguntar ¿Cuál pueden ser las soluciones? ¿pasarse más tiempo trabajando? ¿Trabajar más de prisa? Ambas soluciones pueden llevar a problemas e inconvenientes de similar realidad y riesgo. En primer lugar, porque una persona no trabaja lo mismo cuando está descansada que cuando está cansada. Después de ocho horas de trabajo es imposible rendir de la misma forma. Con el agravante de cuanto más cansado se encuentra, hay más posibilidad de cometer errores. En el segundo lugar, es muy probable que la tarea efectuada no la realice adecuadamente a la primera y tenga que rehacerla una segunda, con la consabida pérdida de tiempo y productividad.

Por consiguiente, la eficacia ejecutiva se asa, entonces, en este proceso de tres pasos: registrar el tiempo, administrar el tiempo, y consolidar el mismo. Por ello es conveniente descubrir en que se le va el tiempo, registrando, administrando y consolidando. Por tanto, registrar el tiempo y eliminar lo que lo desperdicia. Todo lo que uno tiene que hacer es aprender a decir “NO”, si una actividad no aporta nada. Organizar un registro de sus actividades. Eliminar aquellas que constituyan desperdicio del tiempo.

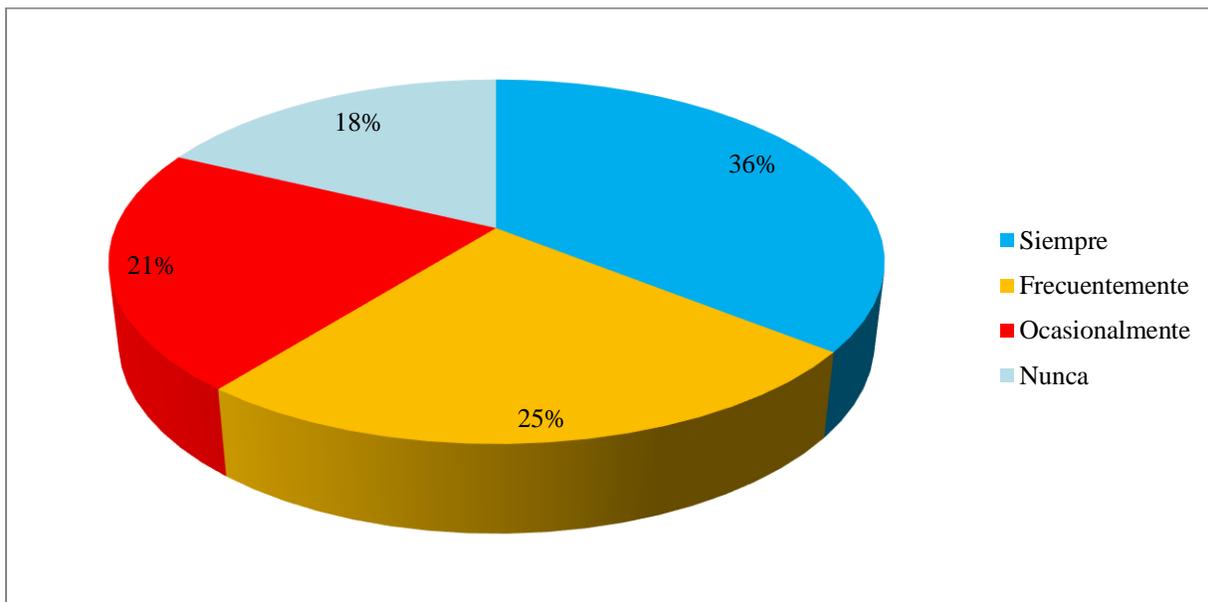


Figura 9. Uso herramientas de programación y planificación para cumplir plazos y prioridades.

Se puede observar que el 36% respondió que siempre usa herramientas de programación y planificación para cumplir plazos y prioridades; 25% señaló que frecuentemente lo hacen; el 21% dice que ocasionalmente y finalmente el 18% señala que nunca las utiliza.

Es importante indicar que la gestión del tiempo y planificarse de tareas, permite utilizar herramientas y estrategias para la empresa mediante reuniones, factores de éxito, gestión de procesos, mejora continua. Lo cual conlleva a analizar la estructura y factores a tener en cuenta antes de celebrar cualquier evento; así mismo desarrollar los conocimientos y en las habilidades necesarias para desempeñar con eficacia los roles de participantes y coordinadores en cada una de las actividades. Al igual que se debe solucionar algunas de las técnicas de grupo consideradas

como fundamentales en la coordinación y dirección de eventos. Donde las técnicas que se pueden utilizar aisladamente o cambiando varios en una misma sección: debate dirigido, tomado de ideas, foros, convocatorias y actos, entre otros.

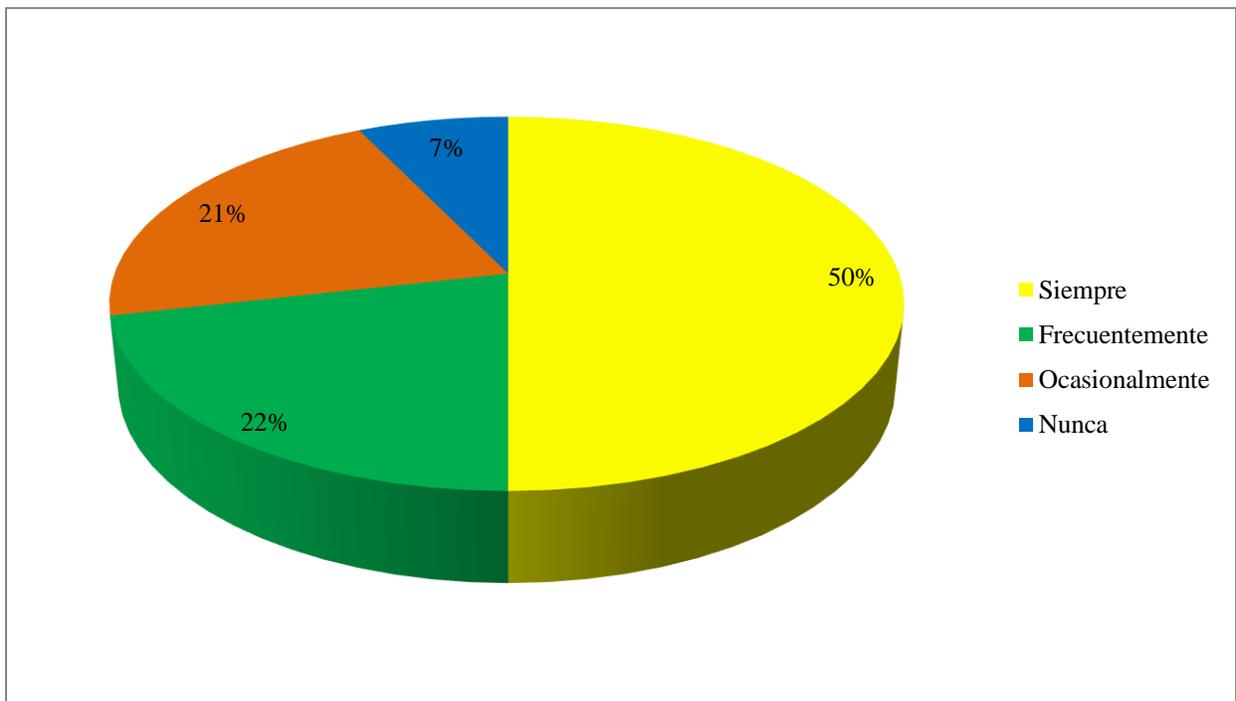


Figura 10. Uso un sistema completo de planificación para controlar fechas importantes, citas y reuniones.

Los encuestados respondieron que el 50% de ellos siempre utilizan el sistema completo de planificación para controlar fechas importantes, citas y reuniones; el 22% señala que frecuentemente las usa; el 21% dice que ocasionalmente y finalmente el 7% señala que nunca.

Es conveniente desarrollar conocimientos y habilidades que conlleven a ser más eficaz y eficiente, más dinámico y armónico, productivo y competitivo las reuniones y tareas propuestas. Sin embargo, la más importante es la fase de tarea: el momento en que deben conseguirse los objetivos para los que se convoca. Se debe proponer un guion que pueda seguirse. Y para aplicarlo habrá que adaptarlo a los objetivos específicos de cada reunión: definición de objetivos y contenido, explicación de datos relevantes, dudas, preguntas sobre lo explicado, discusión de los temas tratados, debate de sugerencias, en caso de que tomen medidas, definir las; distribución

de tareas, y obtención de compromisos. Finalmente, en el cierre de la reunión, o actividades se debe fijar la fecha y contenido de la próxima (en caso de que sea necesario) y se agradece a los participantes la asistencia.

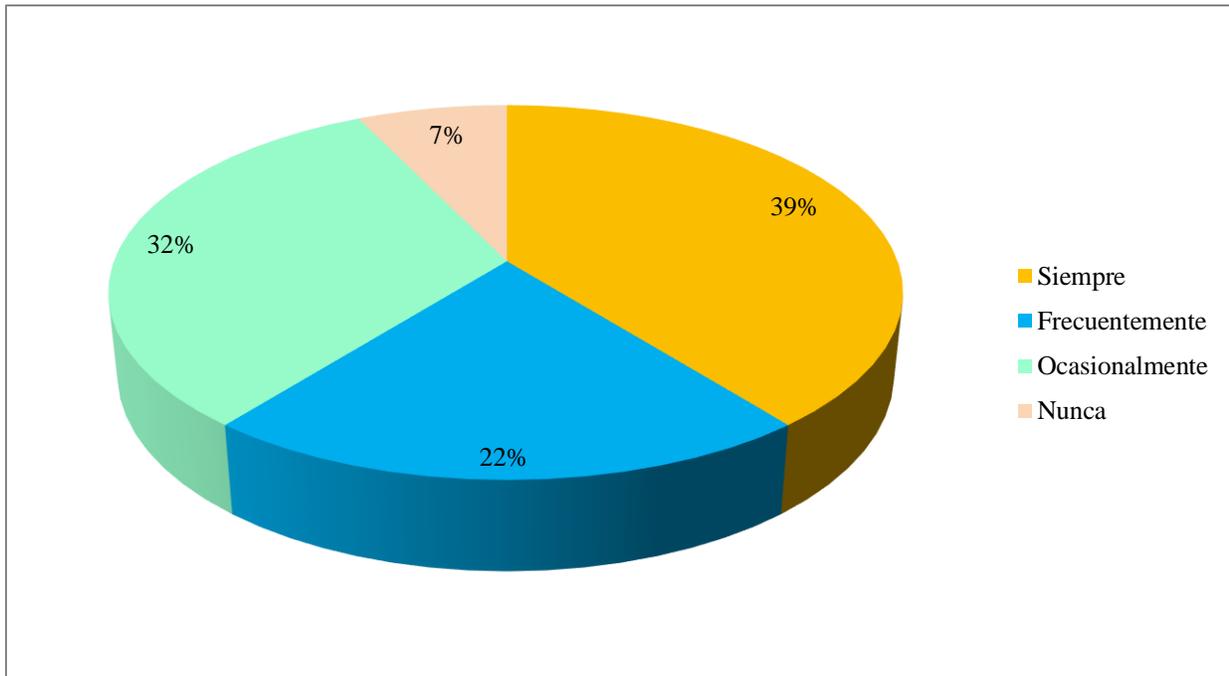


Figura 11. Sistemáticamente programo mis actividades diarias.

Cuando se les pregunto si programan sistemáticamente sus actividades diarias respondieron que siempre un 39%; frecuentemente el 22%; ocasionalmente el 32% y finalmente nunca el 7%. Con respecto a las actividades diarias la empresa debe tener en cuenta que mientras exista planificación por programación de tareas previamente establecidas, se logrará mejores resultados y se establecerá alternativas de solución más eficaces y efectivas. Cuando se aplican los procesos o funciones administrativas se corren menos riesgos y habrá un mayor cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización. La planificación sistemática de actividades diarias, permitirá evitar en muchos casos que los imprevistos sean tareas importantes. Por tanto, las tareas de quehacer diario deben establecer características y una buena planificación para garantizar el éxito futuro de la empresa.

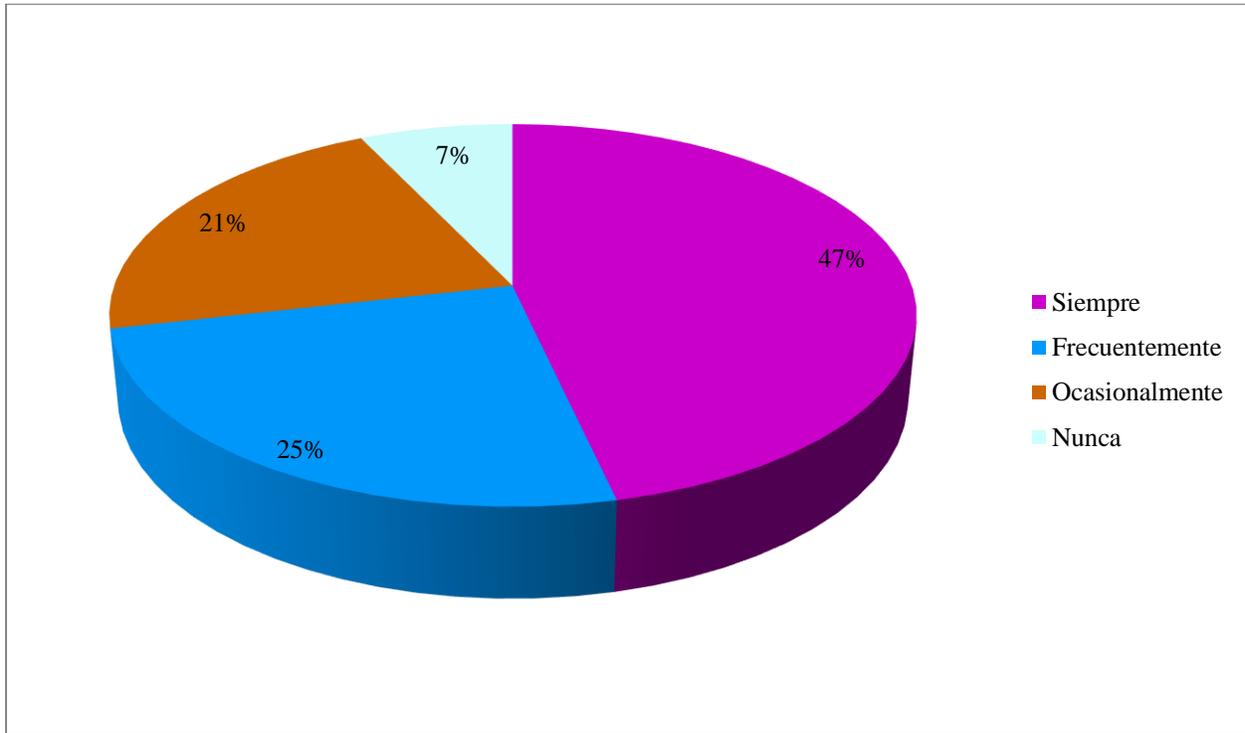


Figura 12. Tengo bastante claro que quiero conseguir en mi vida.

Se puede observar en la gráfica que al preguntar si tienen bastante claro lo que quieren conseguir en la vida el 47% dice que siempre; el 25% señala que frecuentemente; el 21% dice que ocasionalmente y finalmente el 7% nunca.

Es importante que cada uno de los colaboradores que integran el hotel Wyndham, tengan claro y preciso que es lo que se quiere conseguir en la vida, estableciendo para ello, metas, objetivos y proyectos que sean medibles, medibles y alcanzables en el tiempo. Incluye además la teoría del padre de la administración moderna Peter Drucker (2006), quien plantea que “persona o institución que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado... entonces, o cambio o me cambian”.

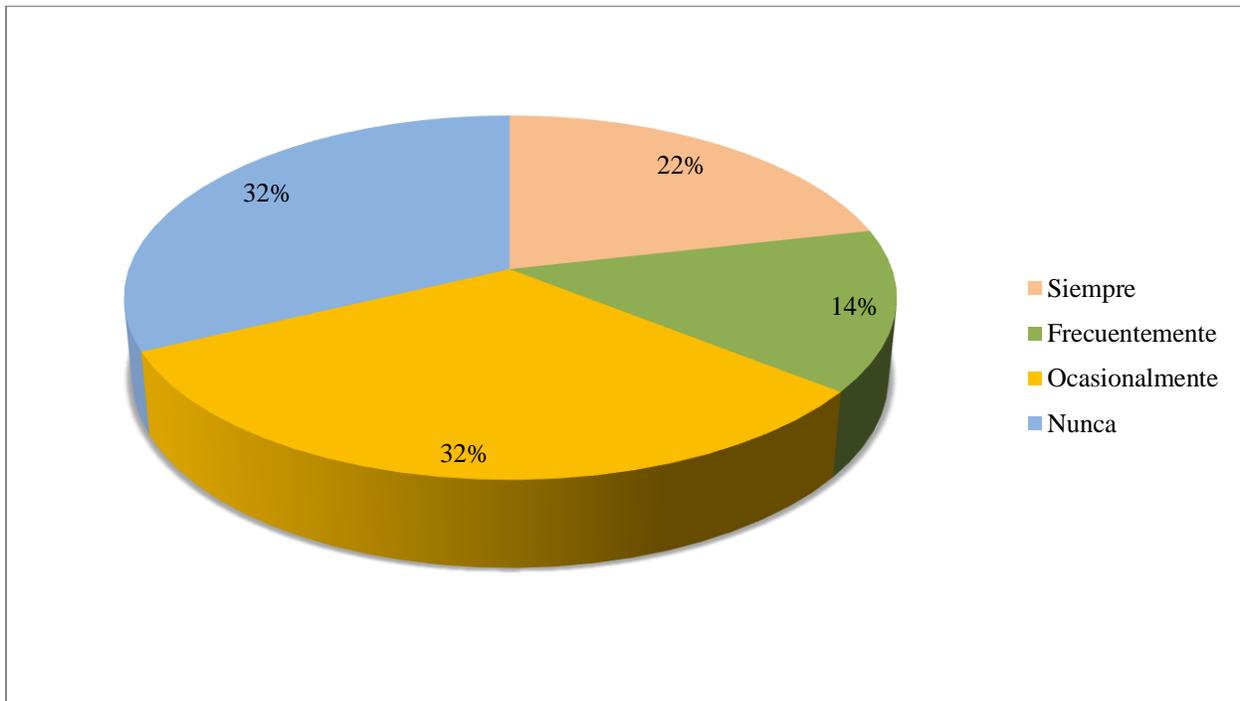


Figura 13. Tengo mi futuro de alguna forma planificado con objetivos a corto, medio y largo plazo.

Se les pregunto si consideran que tienen el futuro de alguna forma planificado con objetivos a corto, mediano y largo plazo a lo que el 22% respondió que siempre; el 14% dice que frecuentemente; el 32% dice que ocasionalmente y finalmente el 32% señala que nunca.

Significa que dentro de la gestión del tiempo y planificación de tareas se deben establecer objetivos para realizar el trabajo asignado o a desempeñar, teniendo en cuenta que a diario pueden existir variables que se tienen que administrar: la carga de trabajo y el tiempo disponible para realizarlo. Así mismo, planificar los objetivos principales a partir de: que se quiere alcanzar, que actividades son necesarias para ello y que recursos se consideran precisos.

No se puede saber si es productivo y eficaz, eso es, si se está planificando bien el trabajo, si no se tienen claros los objetivos y los de la empresa. Conocer los objetivos importantes para cualquier área funcional de la organización es lo que conlleva a ayudar a establecer correctamente las prioridades. En este sentido, un objetivo es el norte de todo trabajo, es la

obtención de un resultado (con el cual se siente comprometido), mediante la realización de una serie de acciones concretas y características de los objetivos, a saber:

- a) Un objetivo bien formulado debe ser: claro.
- b) Que sólo admita una interpretación: realista.
- c) Que se pueda llevar a cabo: realizable por sí mismo.
- d) Que pueda llevarse a cabo con los recursos existentes: exigente y estimulante.
- e) Que constituya una tarea difícil pero no imposible: cuantificables y mensurables.
- f) Que se pueda medir: temporizado.
- g) Que tenga un tiempo fijado: compatible con los otros objetivos simultáneos.
- h) Que no contradiga o impida la consecución de otros objetivos.

Así mismo, deberá:

- a) Formularse en términos positivos.
- b) Fragmentarse en sub- objetivos a corto, medio y largo plazo.
- c) Estar permanentemente “a la vista”.

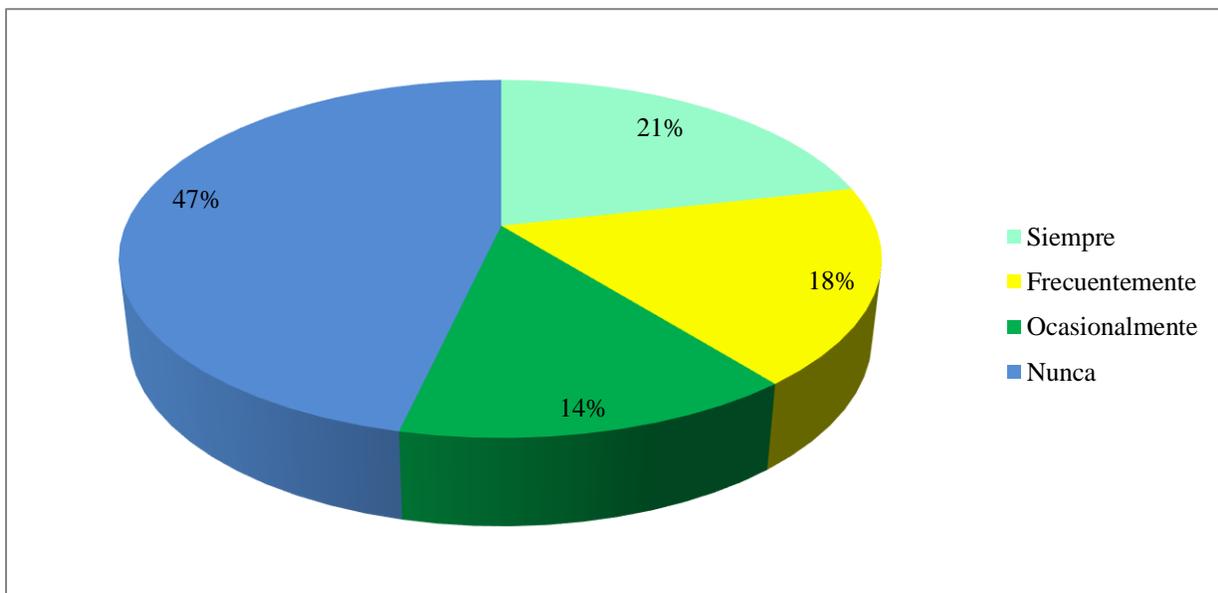


Figura 14. Normalmente, reservo tiempo para cubrir acontecimientos imprevistos.

Se ilustra en la gráfica que normalmente el 21% siempre reserva tiempo para cubrir acontecimientos imprevistos; el 18% señala que frecuentemente lo hace; el 14% dice que ocasionalmente y finalmente el 47% dice que nunca.

Es importante que cada uno de los colaboradores se proyecte de la forma que sabe y resuelve de una forma eficaz, adecuada y correcta. Mientras resuelve cualquier acontecimiento de improviso, debe aplicar todo su conocimiento con base en la ética y responsabilidad, potencializando sus habilidades o destrezas que generen óptimos resultados a nivel individual, colectivo y organizacional. En este aspecto se considera reaccionar ante situaciones laborales, donde siempre habrá acontecimientos imprevistos, buenos o malos, que deben ser resueltos con base en la toma de decisiones y una comunicación asertiva que genere confianza, proactividad y garantice el éxito futuro de la organización.

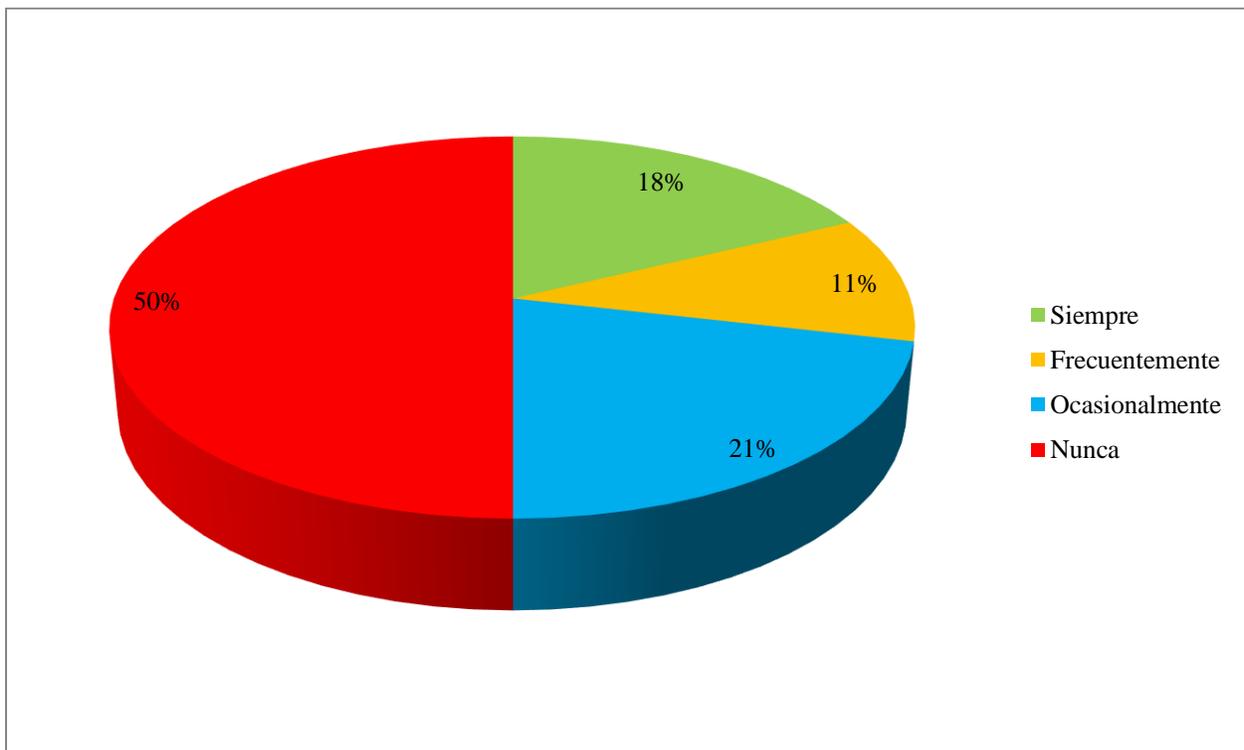


Figura 15. Para poder acomodarlos, escribo tanto mis objetivos personales como profesionales.

Los encuestados respondieron a la pregunta que siempre para acomodarlos, escribo tanto mis objetivos personales como profesionales el 18% respondió que siempre, el 11% dice que frecuentemente; el 21% señaló que ocasionalmente y finalmente el 50% considera que nunca.

Se hace necesario que los objetivos personales como profesionales sean definidos bien para que se logre, aclare y se asuma, por parte del colaborador, objetivos claros y precisos alcanzables, realistas y en un tiempo determinado. Planifican el trabajo y establecer prioridades, asegura que se cumplan todos los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

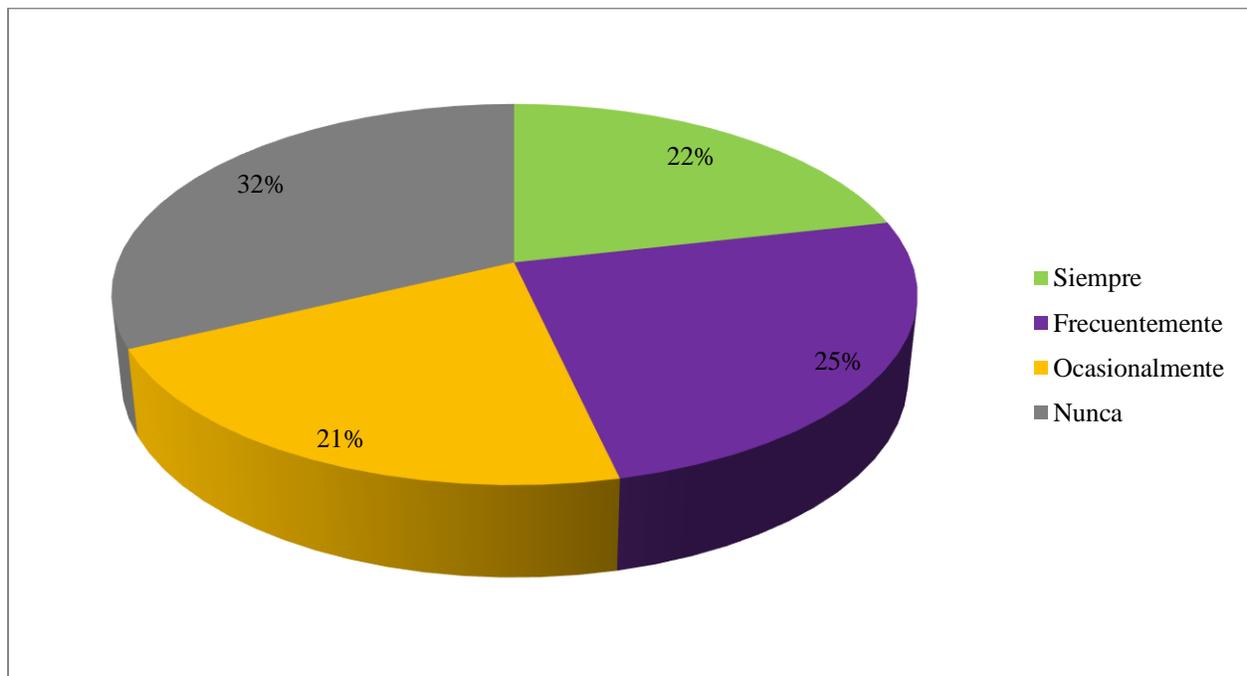


Figura 16. ¿Establezco un sistema de importancia para mis objetivos?

El 22% señala que siempre establece un sistema de importancia para mis objetivos; el 25% señala que frecuentemente; el 21% dice que ocasionalmente y finalmente el 32% considera que nunca lo hace.

La importancia de una tarea o actividad radica en su mayor o menor incidencia, en la consecución de los objetivos. Por ello, se tiene que establecer la prioridad de cada uno de ellos teniendo en cuenta los resultados que se van a aportar para poder conseguir los objetivos que se

hallan propuestos o se tengan previstos. Se tendrán objetivos críticos cuyos resultados serán de suma importancia ya sea para cada área funcional, departamento o la empresa en general. Y se tendrá objetivos no tan decisivos o de misma importancia. Tanto las unas como las otras, podrán ser objetivos a corto, mediano o largo plazo.

Por consiguiente, la importancia de una tarea no cambia en función del tiempo. Se debe determinar bien la relevancia de las tareas para no llegar al final del día con la sensación de haber dejado por hacer algo sanamente importante. De ahí, que es necesario establecer prioridades utilizando nomenclaturas: tarea o actividad a, b, c, x o y.

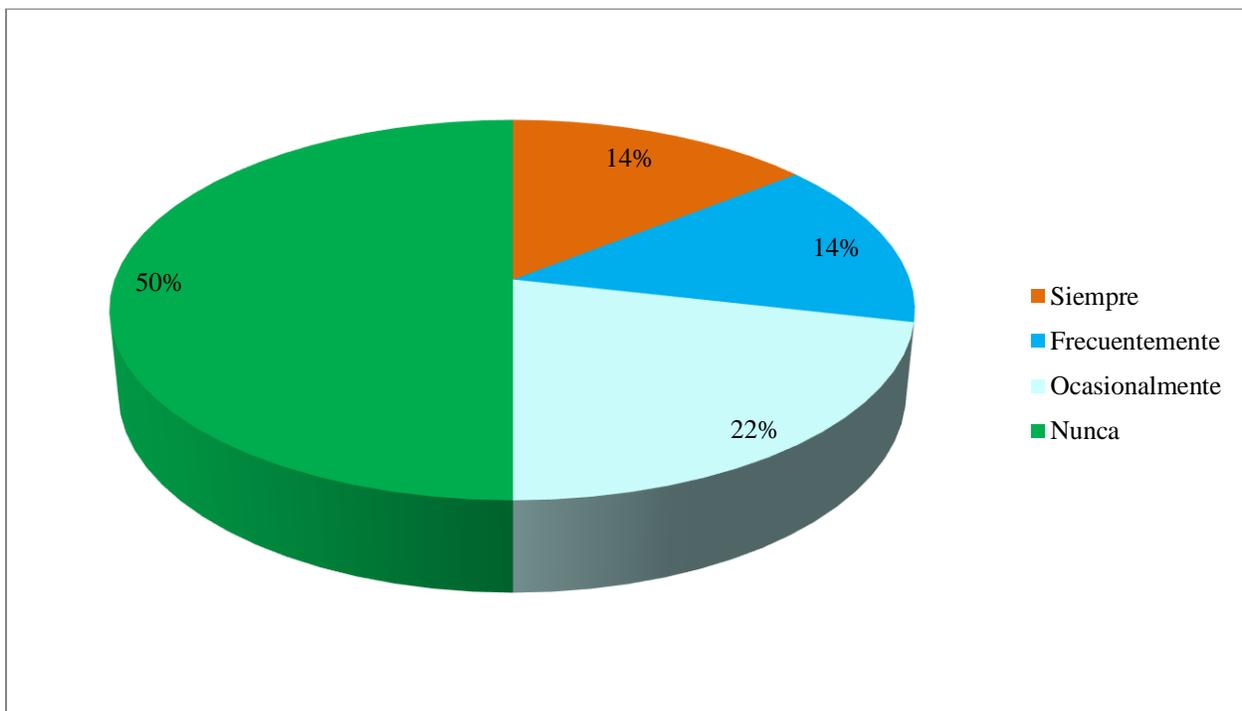


Figura 17. Soy capaz de decir lo que pienso, de establecer límites y de decir "no" a actividades poco importantes o no urgentes.

En la gráfica se observa que el 14% dice que es capaz de decir lo que pienso, establecer límites y de decir “no” a actividades poco importantes o no urgentes; el 14% señala que frecuentemente; el 22% dice que ocasionalmente y finalmente el 50% dice que nunca. En este aspecto cada persona después de establecer objetivos y cumplirlos, debe ser capaz de decir lo que piensa de establecer límites y aprender a decir “Si” o “No”. Es decir, en el individuo juega un

papel de relevancia la toma de decisiones claros y precisos y unificar los criterios para lograr conseguir trabajar con la máxima eficacia y eficiencia. Al igual que establecer diferencias entre: urgente e importante, no urgente e importante, urgente, no importante, no urgente, no importante. Es decir, la planificación no va a eliminar los imprevistos, pero si evitará, en muchos casos que estos imprevistos sean tareas importantes. Así mismo, del trabajo diario va a ser posible programar el 50% y el 60% del tiempo. Por ello, en una buena organización los imprevistos deberían ser minoría, sea cual sea el tipo de trabajo.

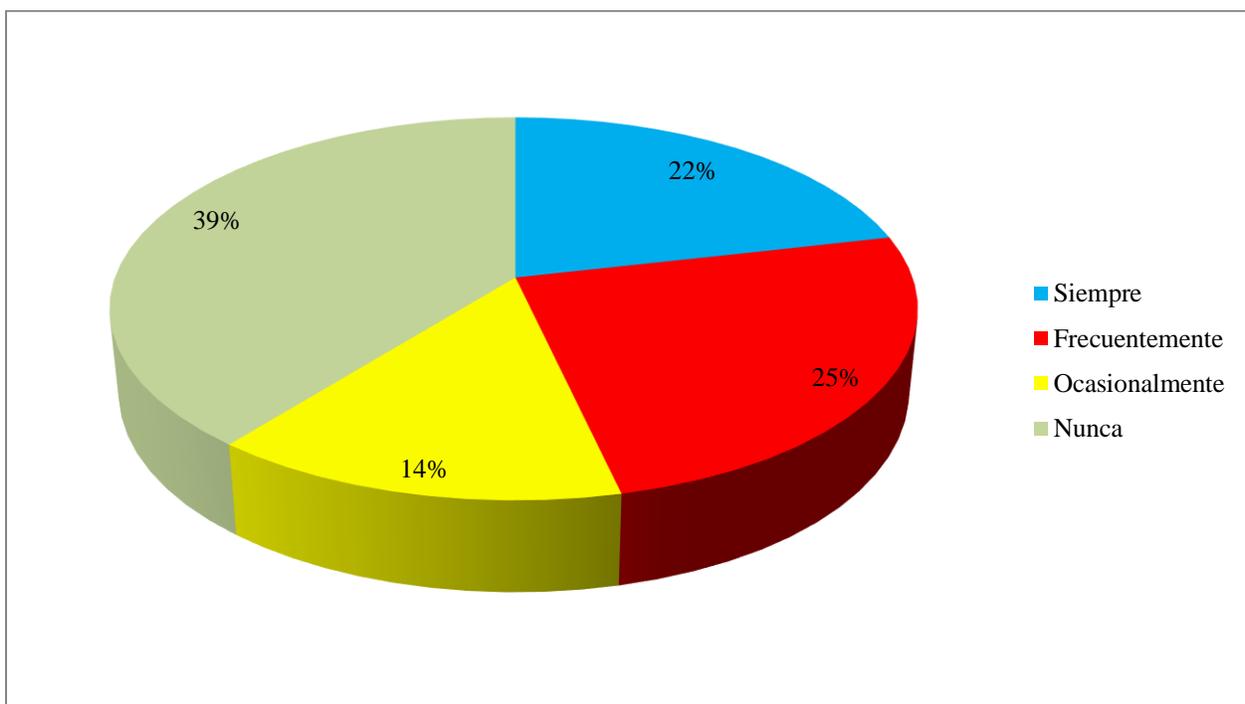


Figura 18. Establezco tiempos para empezar y terminar tareas.

Cuando se les pregunto si establecen tiempos para empezar y terminar tareas el 22% dice que siempre; el 25% considera que frecuentemente; el 14% señala que ocasionalmente y finalmente el 39% dice que nunca.

Tanto el factor tiempo como las tareas requeridas de una planificación operativa que permita a todo el talento humano que integra la organización, conocimiento necesario para gestionar sin problema, los documentos, actividades, proyectos o tareas propias de su puesto de trabajo. Si se sabe lo que tiene, o no puede encontrarlo nov ale nada para la persona. Cuanto más

grande es la papelería, más inclinado se está a usarla. De ahí, que cada sitio para cada cosa, y cada cosa su sitio. El factor tiempo, es el primer paso hacia la eficacia ejecutiva, que conlleva a registrar el uso real del tiempo. No importante es que se haga y en tiempo real. Después de cada revisión, se hace necesario reflexionar y volver a organizar los horarios. Tratar de identificar y eliminar las cosas que de todos modos no hay que hacer, las que sean un puro desperdicio de tiempo y no producen ningún resultado.

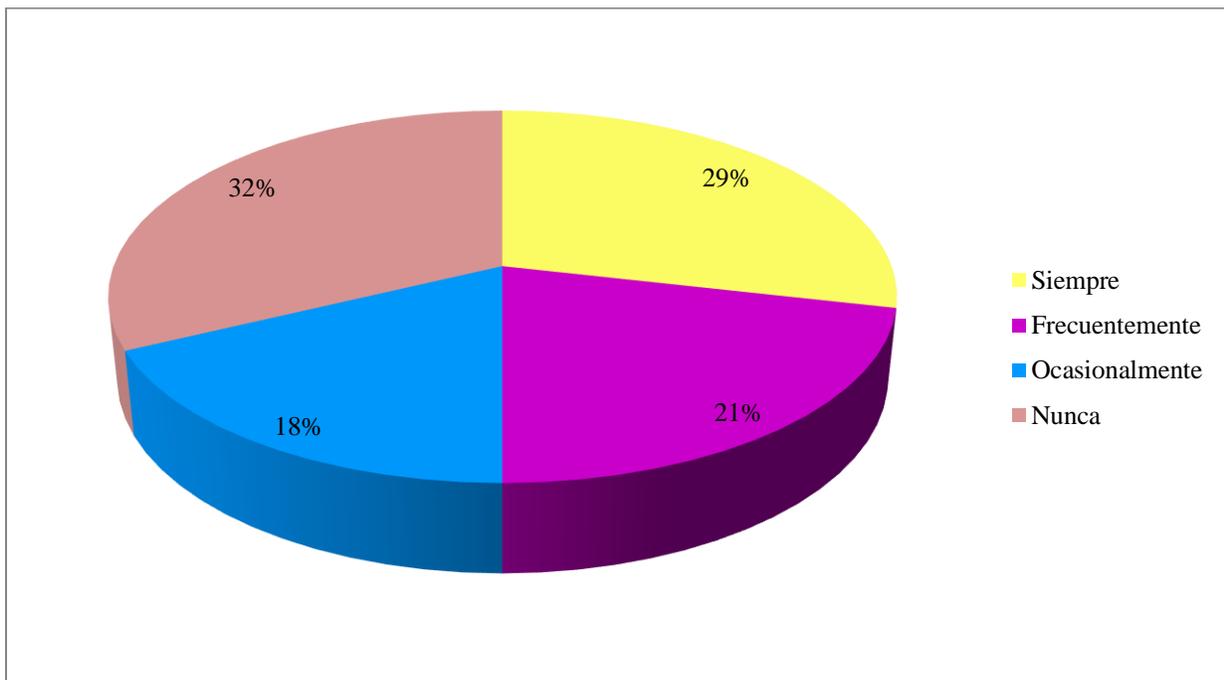


Figura 19. Conozco cuales son las horas que trabajo mejor y tengo más energía, y las aprovecho.

En la gráfica se visualiza que el 29% de los encuestados siempre conoce cuales son las horas que trabaja mejor y tiene más energía y las aprovecha; el 21% dice frecuentemente; el 18% señala que ocasionalmente y finalmente el 32% dice que nunca.

Las horas de trabajo en mayor provecho y energía generarán buenas intenciones, que se convertirán en logros. El administrador eficaz, no empieza por analizar sus tareas sino su tiempo y no empieza por planear sino por descubrir en que se les va el tiempo. Por consiguiente, se intenta administrar y eliminar las demandas productivas sobre él. Consolidan el tiempo de forma discrecional en unidades lo más grandes posibles.

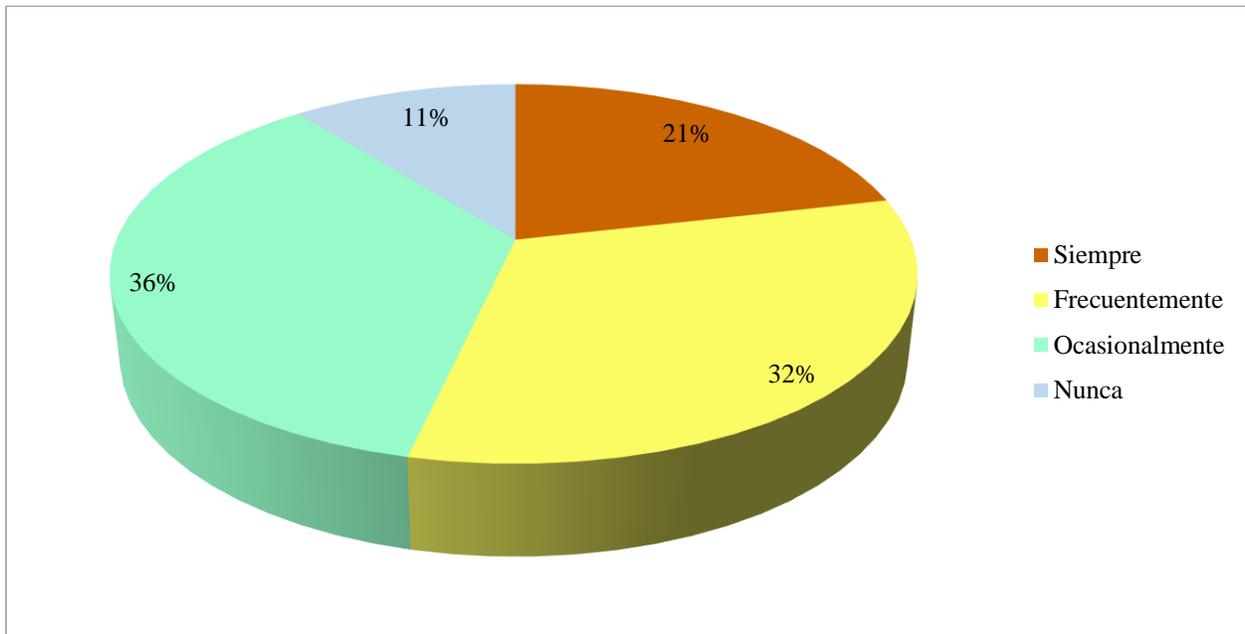


Figura 20. Cuando me distraen, sé cómo volver a la tarea rápidamente.

Los encuestados respondieron que el 21% siempre que se distraen, saben cómo volver a la tarea rápidamente; el 32% dice que frecuentemente; el 36% señala que ocasionalmente y finalmente el 11% dice que nunca.

Todo lo que se consolida con el tiempo conlleva a ser eficaz y establecer una administración asertiva y proactiva. Sin embargo, se tiene que ser capaz de disponer de tiempo y no distraerse para que las tareas salgan lo mejor posible y se cumpla en los objetivos propuestos. Cuando se distrae, difícilmente se consolida el tiempo y aparte no se cumple en las tareas más importantes. Todo lo que tiene en común el talento humano eficiente es la habilidad para conseguir que se hagan las cosas que hay que hacer. Por tanto, se debe grabar tareas en la memoria y practicando: saber en qué se gasta el tiempo, enfocarse en contribuciones hacia afuera, construir sobre fortalezas, encontrarse en desempeñarse con superioridad, tomar decisiones, eficaz y no distraerse en su desempeño.

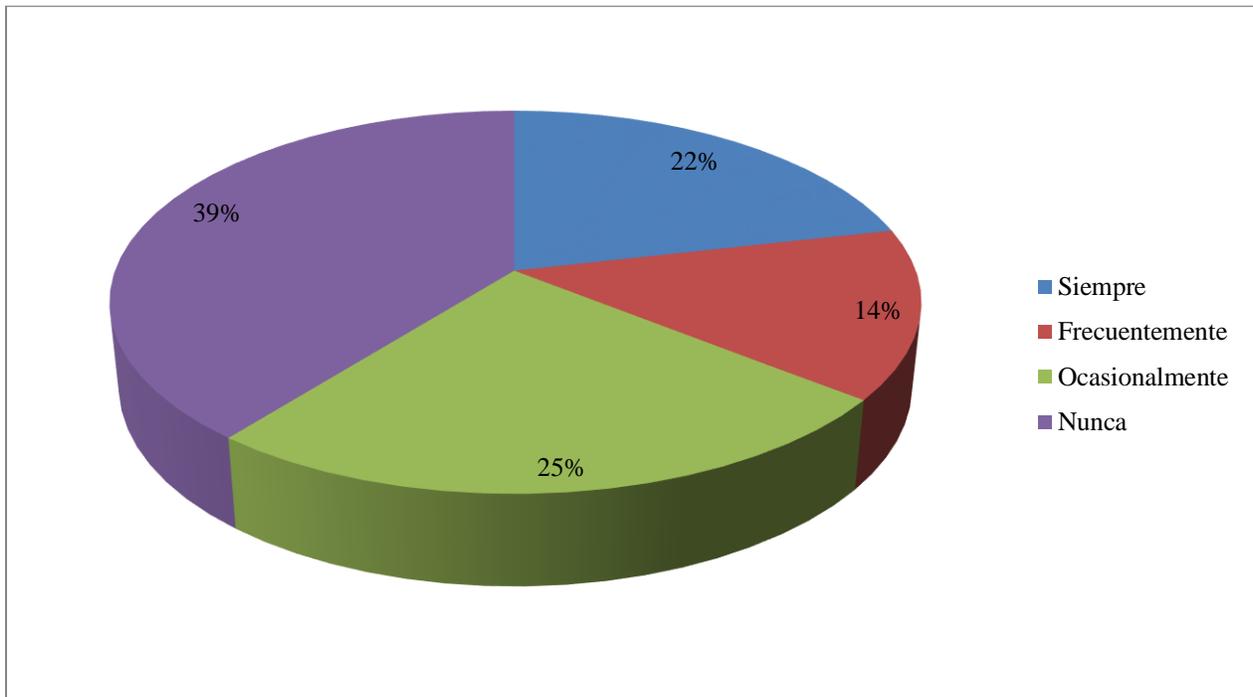


Figura 21. Soy consciente cuando estoy postergando tareas y sé cómo remediarlo.

Al preguntarles si son conscientes cuando están postergando tareas y saben cómo remediarlo, el 22% dice que siempre; el 14% señala que frecuentemente; el 25% dice que ocasionalmente y finalmente el 39% dice que nunca.

El trabajo del talento humano puede mejorar su desempeño si mejora la ejecución de las actividades básicas. Por tanto, administrar fijando objetivos y organizando, motivando, comunicándose, midiendo y desarrollando personal, se tendrá como beneficio tareas eficaces y eficiente que contribuirán a garantizar no sólo el desarrollo del talento humano, si no el éxito futuro de la empresa.

6.1.1 Análisis del Formato de test.

1. Cuáles son las tres decisiones que se tiene que tener acerca de cualquier tipo de información:

- a. Archivarlo, actuar sobre ello, recuperarlo.
- b. Actuar sobre ello, tirarlo y archivarlo.
- c. Ninguna respuesta es correcta.

2. Una mesa ordenada:

- a. Potencia nuestra capacidad.
- b. Crece la capacidad para la resolución de problemas.
- c. Ambas respuestas son correctas.

3. Documentos que no requieren una acción inmediata se archivan en:

- a. Archivos de pendientes.
- b. Archivos generales.
- c. Ambas respuestas son correctas.

4. Qué anota en la agenda:

- a. Citas a las que acudir o que nosotros recibiremos.
- b. Tareas diversas que queremos realizar.
- c. Ambas respuestas son correctas.

5. Una agenda bien estructurada permite:

- a. Tener una visión de conjunto de todas las tareas a realizar.
- b. Planificar actividades, fechas de forma sistemática y coordinada.

c. Ambas respuestas son correctas.

6. El diseño ergonómico permite poder utilizar las fichas o tarjetas sin tener que sacarlas del archivador:

a. Verdadero.

b. Falso.

7. El tiempo es inexorable porque:

a. No se puede hacer nada por estirar el tiempo.

b. Ningún acto humano puede ser realizado sin tiempo.

c. Pasa de forma inevitable y no podemos hacer nada por detenerlo.

8. El tiempo se percibe como algo:

a. Objetivo.

b. Subjetivo.

c. Ambas respuestas son correctas.

9. Para organizar bien se debe:

a. Programar el tiempo, simplificar las tareas.

b. Planificar el trabajo, reducir ladrones del tiempo.

c. Ambas respuestas son correctas.

10. Conseguir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos es:

a. Eficacia.

b. Efectividad.

11. Un objetivo bien formulado debe ser:

- a. Compatible con los otros objetivos simultáneos.
- b. Una tarea difícil pero no imposible.
- c. Ambas respuestas son correctas.

12. Elige la definición correcta:

- a. La regla del 80/20 confirma que de todas las tareas que se realiza, únicamente el 20% de ellas contribuyen al 80% de los resultados, y que realiza una gran cantidad de tareas, el 80%, que en realidad sólo aportan un 20% de los resultados.
- b. La regla del 80/20 confirma que, de todas las tareas que se realizan, únicamente el 80% de ellas contribuyen al 20% de los resultados, y que realiza una gran cantidad de tareas, el 20%, que en realidad sólo aportan un 80% de los resultados.
- c. Ambas respuestas son correctas.

13. En el formato de comunicado de la reunión:

- a. Debe aparecer cualquier dato, por obvio que parezca.
- b. Sólo aparecen en este formato los datos más significativos para la reunión.
- c. Ninguna respuesta es correcta.

14. Quien recibe una convocatoria de reunión:

- a. No deberá como norma confirmar su asistencia o ausencia.
- b. Deberé como norma confirmar su asistencia o comunicar su prevista ausencia.
- c. Deberá solo confirmar su ausencia.

15. El factor de mantenimiento de relaciones de igualdad, no jerárquicas:

- a. Facilita la cooperación.

- b. Produce sensación de desorganización.
- c. Favorece la expresión de opiniones.

16. Un clima de respeto:

- a. Elimina barreras para asumir diferentes puntos de vista.
- b. Favorece la expresión de opiniones.
- c. Ambas respuestas son correctas.

17. La realización del informa final:

- a. El resultado debe ser aceptado como responsabilidad compartida.
- a. Favorece la expresión de opiniones.
- a. Ambas respuestas son correctas.

18. Las principales reuniones son:

- a. De control y seguimiento.
- b. De solución de problemas, para transmitir información de recepción de información y de control y seguimiento.
- c. De solución de problemas y para transmitir información.

6.1.2 Actividades de evaluación.

	P.I	D.I.	C.	P.G.	D.G.
A. Hay sana competencia entre los participantes		X			X
B. Cada participante se ajusta al tema que se está tratando.	X				
C. El grupo evita las situaciones de conflicto				X	XX
D. Los miembros del grupo ejercen las funciones del coordinador.	X				
E. Cada participante dice lo que piensa sobre el tema y acepta que los demás lo digan.	X				

F. El coordinador sugiere un plan o método de trabajo para cada reunión.			X		
G. Los participantes pueden expresar sus sentimientos negativos con libertad.	X				
H. Los objetivos de la reunión se formulan con claridad.	X				
I. La Información está disponible para todos los participantes.	X				
J. Se tienen en cuenta los sentimientos de los participantes mientras se realiza la tarea.	X				

P.I. Puntuación individual D.I. = Diferencias individuales C. = Control. P.G. = Puntuación del grupo D.G. = Diferencias grupales.

6.2 Identificación de los factores internos y del entorno que se toman como referencia en el proceso de gestión del tiempo y planificación de tareas

Tabla 1

Factores de éxito y factores de fracaso.

Factores de éxito	Factores de fracaso
Orientación al mercado	Desconocimiento del mercado
Conocimiento del negocio	Errores de comercialización
Planificación	Producto o servicio inadecuado
Claridad de objetivos	Desconocimiento de los fundamentos de gestión de la empresa
Diferenciación	Falta de planificación

6.3 Características e importancia de la planificación; herramientas y estrategias para la organización

Importancia de la planificación. Con frecuencia se mueven papeles de un lado a otro del escritorio, porque cuando se mira el papel, se recuerda varias cosas que se necesitan hacer, sentir sobrepasados y lo apartamos.

Ver cómo se puede eliminar esos hábitos.

En primer lugar, cuando tomamos un papel y decimos: “hay que hacer esto”, se debe continuar preguntándonos:

“¿Soy yo la persona adecuada para tomar esa acción, o debo pasárselo a otra persona?”

- a) Si debo pasárselo a otra persona: deberé hacerlo antes de que sea demasiado tarde y me sienta culpable de pasárselo.
- b) Si soy la persona adecuada: entonces debo decidir qué hacer con esa información:
 - Tomo acción inmediata.
 - La coloco en mis clasificaciones de archivos de acción a corto plazo.
 - La guardo en mi archivo de “pendiente”.
 - La guardo en mis archivos generales.

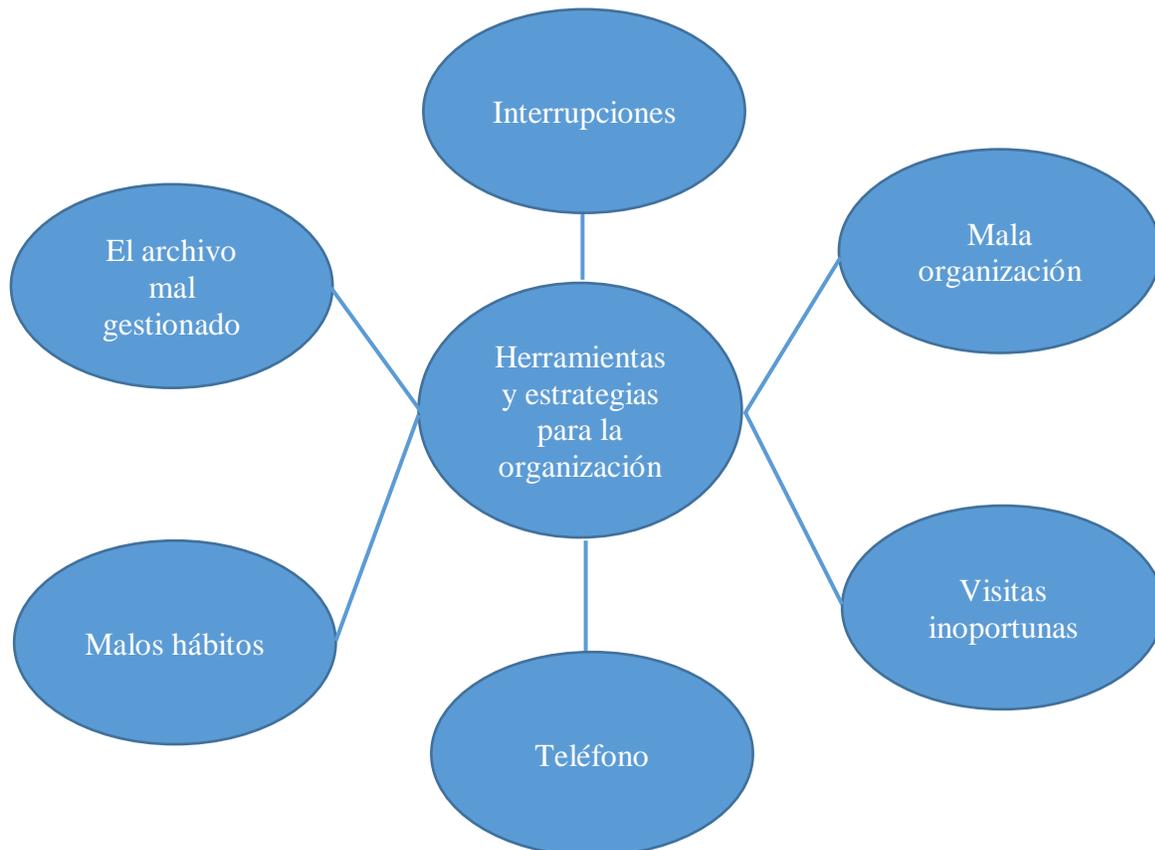


Figura 22. Herramientas y estrategias para la organización.
Fuente: Bureau (2015).

Observaciones: los ladrones del tiempo son aquellas circunstancias que nos hacen perder un tiempo que necesitaríamos para otras actividades. “El tiempo en parte lo roban en parte lo quitan, y el que queda se pierde sin darnos cuenta” (Seneca).

Causas de pérdidas de tiempo:

a) Interrupciones: es probable que sea ladrón del tiempo más importante:

- Absorben una gran cantidad de tiempo.
- Descentran y obligan cada vez a concentrar de nuevo en lo que se estaba haciendo.
- Son la causa de muchos de los errores que se cometen.

b) Hay varios motivos por los que se sufre interrupciones:

- Mala organización.
- Visitas inoportunas.
- Teléfono.

c) Podemos utilizar dos técnicas contra las interrupciones:

- Evitarlas.
- Limitar al mínimo el tiempo que ocupan.

d) Mala organización:

- Falta de procedimientos de organización.
- Falta de plantillas y formularios.
- Falta de organización del entorno.

e) Visitas inoportunas:

Para evitar las interrupciones:

- Intente colocar el escritorio de forma que evitemos saludos constantes.
- Evitar las visitas inoportunas.
- No charlas intrascendentes.
- Elimine la política de puertas abiertas.

f) El teléfono: qué duda cabe que hoy día no concebimos el trabajo sin teléfono. ¿El teléfono es nuestro enemigo o nuestro amigo? Para evitarlo debemos preparar las llamadas y conectar el contestador automático.

g) Malos hábitos: dejar las cosas para luego hace que nos sintamos agobiados, y conlleva a un sentimiento negativo de culpa. Cuando las cosas tienen un plazo y se deja para el último momento, las cosas más simples se acaban complicando.

Dejar las cosas para luego perjudica no sólo al individuo sino a los que le rodean. La indecisión es una de las razones más frecuentes que nos mueven a dejar las cosas para luego.

h) El archivo mal gestionado: la gestión de un buen archivo es punto clave en la organización del trabajo. Un archivo bien gestionado permite, a quien lo precise: encontrar cualquier documento y encontrarlo de forma inmediata.

6.4 Modelo operativo de gestión del tiempo y planificación de tareas

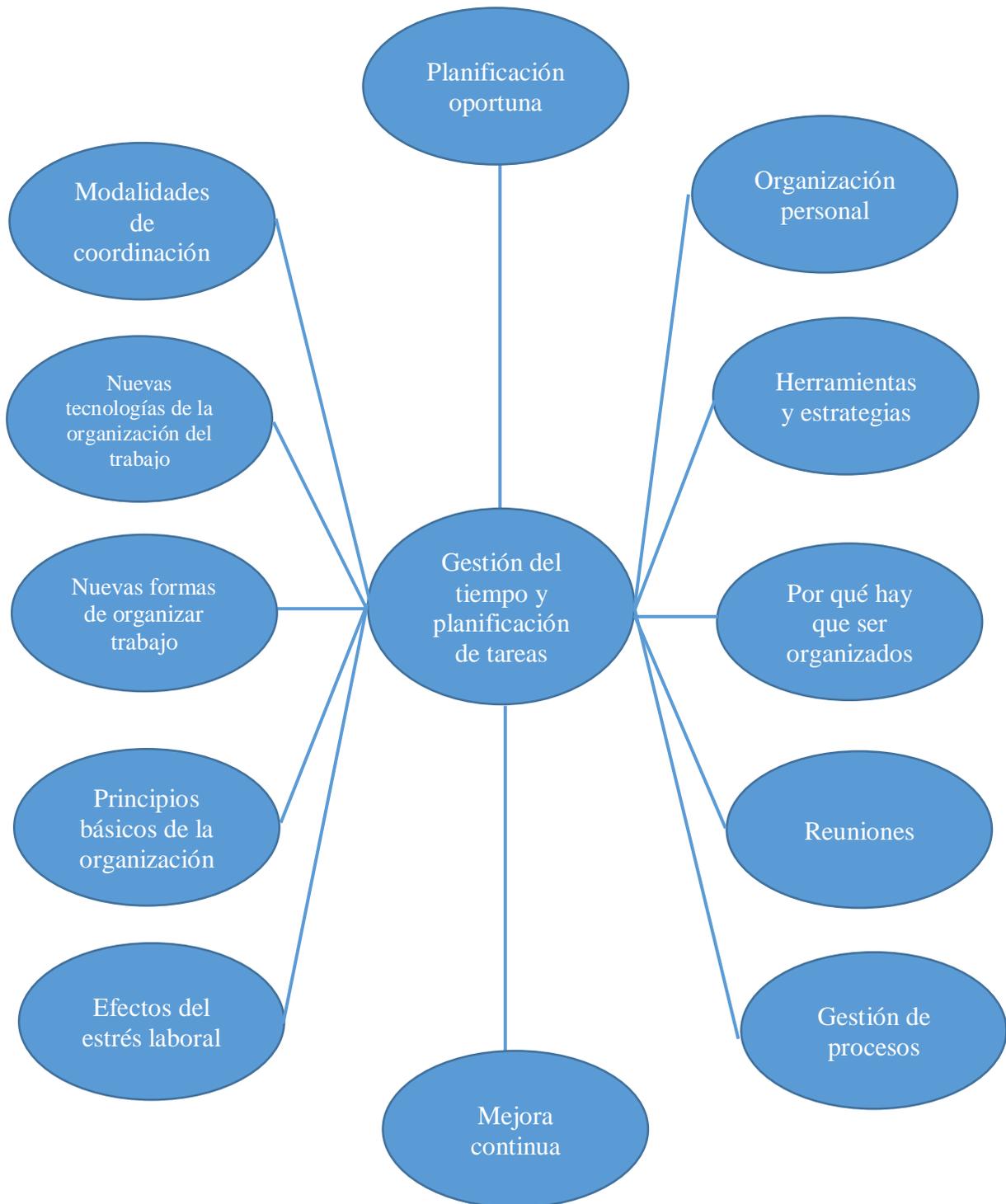


Figura 23. Gestión del tiempo y planificación de tareas.

Observaciones:

La planificación operativa: en este aspecto, cabe señalar que el desorden es un conjunto de decisiones retrasadas; así mismo, sino se sabe lo que tiene, o no puede encontrar no vale nada; de ahí que cuánto más grande es la papelería, más inclinados se está a usarla. Uno de los recursos que nos permite realizar una buena gestión del tiempo, en la agenda de trabajo, ya que es una herramienta personal indispensable para cumplir con todos los compromisos y actividades que se desea llevar a cabo durante un periodo, corto, mediano y largo plazo.

La organización personal:

Todo requiere tiempo. Es una ley universal. Todo trabajo lleva y precisa tiempo. Sin embargo, mucha gente utiliza sin pensar este recurso único, irremplazable y necesario. Ninguna otra cosa, distingue, quizás a los ejecutivos eficaces como su cuidadosa y casi amorosa, utilización del tiempo. Drucker (2006).

Para Drucker (2006), señala que el tiempo es el recurso más importante que tenemos. Sin embargo, la pérdida del tiempo sólo la puede determinar uno mismo. Todo depende de los objetivos que cada uno se plantee. Así lo que para un apersona puede ser una pérdida de tiempo, para otra puede ser un rato espléndidamente aprovechado.

Cuando se ve que no se tienes tiempo suficiente para sacar el trabajo ¿Cuáles pueden ser las soluciones? ¿Pasarse más tiempo trabajando?, ¿trabajar más deprisa?, ambas soluciones llevan a problemas e inconvenientes de similar gravedad y riesgo.

En primer lugar, porque una persona no trabaja lo mismo cuando está descansada que cuando está cansada. Después de ocho horas de trabajo, es imposible rendir de la misma forma. Con el agravante de que cuanto más cansados nos encontramos, hay más posibilidad de cometer errores.

En segundo lugar, es muy probable que la tarea efectuada no la realice adecuadamente a la primera, y tenga que rehacerla una segunda vez, con la consabida pérdida de tiempo y de productividad.

Las organizaciones no funcionan por medio de la improvisación, éstas están compuestas de elementos no humanos (maquinaria, plantas, terreno, capital financiero) y humanos, que al interactuar les permiten funcionar en pro de los objetivos estipulados y planeados. Para realizar su labor, las empresas definen estructuras, procesos, reglas, delimitan puestos, funciones en pro de los objetivos estipulados y planeados. Para realizar su labor, las empresas definen estructuras, procesos, reglas, delimitan puestos, funciones y cargos, en algunos casos este proceso de diseño organizacional da como resultado organizaciones burocráticas, donde la participación de las personas se limita por estándares estrictos y por funciones racionalizadas, este tipo de organizaciones a pesar de ser eficientes, son rígidas y poco ágiles para adaptarse al cambio; en otros casos el resultado de este proceso son organizaciones más orgánicas, flexibles y ágiles, abiertas a utilizar el conocimiento propio de las personas, más allá de los límites de unas funciones específicas.

Herramientas y estrategias. El trabajo debe, antes que todo, dar satisfacción y tener objetivos viables para cada persona, siempre dentro del área a fin con las preferencias personales, bien sea en los negocios, oficios o cualquier otra actividad que se lleve a cabo. Además el nuevo enfoque de la vida que se está surgiendo debe hacer balance entre lo que cada quien procure para así y lo que procura para los demás, para lo que se debe observar, mediante recomendaciones tales como no ser perfeccionista, ella es imposible, tener presente que todos somos diferentes; hay que optar por el camino de la simplicidad; hay que preguntar si los problemas son en realidad críticos; pensar positivamente, no postergar enfrentarse a los problemas molestos, y no permitir que la falta de éxito nos devaste.

Por qué hay que ser organizado. Programar la organización: es decir, el diseño de las tareas, la distribución a quienes las realizaran y la asignación de responsabilidades necesarias para alcanzar o sobrepasar los objetivos. Aunque este paso no se refiere ya a lo que es planeación

propriadamente dicha, aquí se hablaría ya de la organización, lo cual sirve para hacer notar como en la práctica las áreas del proceso administrativo se integran confluyendo hacia el cumplimiento de los objetivos.

Es el proceso de identificar y agrupar las actividades que deben desempeñarse definiendo y delegando responsabilidad y autoridad; estableciendo relaciones, con el fin de permitir a las personas trabajar eficazmente en equipos para el logro de los objetivos. La organización se centra en los recursos, es decir en las estrategias tácticas y métodos. Aquí y en todo lo demás la comunicación es el sistema nervioso de la administración.

Todos los días al llegar al trabajo, antes de poner a trabajar, se pregunta:

- a) ¿Qué se tiene que hacer hoy?
- b) ¿Qué objetivos se quiere conseguir?
- c) ¿Cuáles son las prioridades?

Como se ha dicho antes, una buena organización parte de dos variables, el volumen de trabajo y el tiempo para desarrollarlo. Si:

- a) Utilizar el tiempo de forma óptima.
- b) Simplificar las tareas.

Tener muchas posibilidades de conseguir sacar nuestra carga de trabajo en el tiempo del que se dispone.

No es una labor difícil, pero sí implica, en muchas ocasiones, cambiar ciertos hábitos adquiridos que, en ocasiones, no son los más deseables.

En consecuencia, para organizarnos bien se debe:

- a) Planificar el trabajo.
- b) Programar el tiempo.
- c) Simplificar las tareas.
- d) Reducir los ladrones del tiempo.

Sin olvidar algunas de las reglas de organización.

Las reuniones de trabajo tienen tres fases esenciales: pretarea, tarea y cierre.

La fase de PRETAREA corresponde a todos los aspectos previos que es preciso considerar antes de celebrar las reuniones. Deben perfilarse todos los detalles relativos a organización de la reunión y elaboración de convocatoria.

La más importante es la fase de TAREA: el momento en que deben conseguirse los objetivos para los que se convoca. Se propone un guion que pueda seguirse. Para aplicarlo habrá que adaptarlo a los objetivos específicos de cada reunión.

- a) Definición de objetivos y contenido.
- b) Explicación de datos relevantes.
- c) Dudas, preguntas sobre lo explicado.
- d) Discusión de los temas tratados, debate de sugerencias.
- e) En caso de que se tomen medidas, definir las.
- f) Distribución de tareas.
- g) Obtención de compromisos.

Finalmente, en el CIERRE de la reunión se fija la fecha y contenido de la próxima (en caso de que sea necesario), y se agradece a los participantes la asistencia.

Gestión de procesos: En la función de Dirección de Reuniones existen dos objetivos básicos:

- a) Controlar la dinámica y el funcionamiento del grupo durante la reunión (evaluar la situación, favorecer la participación).
- b) Hacer progresar al grupo en la consecución de sus objetivos (centrarlo sobre el tema, controlar el tiempo).

En este apartado se presentan las técnicas y habilidades necesarias para dirigir una reunión. Se comienza haciendo una breve referencia a una habilidad elemental para dirigir reuniones: la presentación de mensajes. A continuación, se presentan las técnicas a emplear: realización de preguntas, reformulación, relanzamiento y síntesis.

Mejora continua. Se basa en la creación de un entorno en el cual todos contribuyan de forma cohesionada y tengan una mentalidad abierta, de progreso.

Los más importantes son los comportamientos de Producción y de Facilitación: contribuyen a que la reunión alcance sus objetivos.

Comportamiento de producción:

- a) El participante encuentra soluciones, o elementos para las soluciones.
- b) Se reúne información útil para la solución.
- c) Cualquier aportación que nos ayuda a conseguir el objetivo de la reunión.

Comportamiento de facilitación:

- a) Aportar alguna idea que mejore el plan de trabajo.
- b) Ayudar a otro participante a expresar una idea.
- c) No interrumpir a los demás.
- d) Respetar tiempos y turnos.

Los efectos del estrés laboral: las consecuencias negativas que el estrés tiene sobre la salud, puede agruparse en tres grandes grupos:

- a) Diversas enfermedades y patologías.
- b) Alteraciones en el bienestar y la salud mental.
- c) Alteraciones conductuales con repercusiones en el rendimiento laboral.

Las enfermedades más notorias atribuidas al estrés son las llamadas crónicas o de adaptación. Son debidas a una inadaptación del individuo a factores externos y son provocadas por el estilo de vida. Dentro de este grupo destacan las enfermedades cardiovasculares que representan el subgrupo más importante.

El empeoramiento de enfermedades coronarias, ha sido relacionado con el estrés, y más concretamente con su característica principal, la cronicidad (le exposición prolongada a agentes estresores).

También existe una amplia variedad de dolores de cabeza relacionados con el estrés. Las migrañas y dolores de cabeza originados por la contracción de los músculos del cuello, también son desencadenados por el estrés.

El cáncer también ha sido relacionado con el estrés, debido a la influencia negativa que ejercen los gluco-corticoides sobre el sistema inmune. También se relaciona el estrés con el periodo de supervivencia con esta enfermedad, pues parece que la exposición continuada a agentes estresores aumenta el proceso de la enfermedad.

Las úlceras y otras alteraciones gastrointestinales, son consecuencia frecuente del estrés. Las más frecuentes son las úlceras duodenales, debido a un exceso en la secreción de ácido clorhídrico, que hace en situaciones de estrés emocional.

Entre las alteraciones psicológicas relacionadas con el estrés destacan la ansiedad, la pérdida de autoestima, el incremento de la irritabilidad, la disminución de la motivación, la depresión y finalmente el suicidio. Este tipo de problemas han sido relacionados con la falta de satisfacción laboral, sobrecarga, estilo de liderazgo, inseguridad laboral y desempleo.

Las consecuencias del estrés son: la disminución de rendimiento, la reducción en la toma de decisiones efectivas, el incremento en la accidentalidad, la rotación y el absentismo. Además, Parlcer y Brody descubrieron que con un alto nivel de demandas y rutina estaban asociadas un mayor consumo de alcohol y problemas de bebida.

Salud mental: Se caracteriza por el bienestar psíquico y la auto aceptación. Desde una perspectiva clínica, la salud mental es la ausencia de enfermedades mentales.

La preocupación por las enfermedades mentales ha existido siempre en mayor o menor medida, pero el desarrollo de tratamientos médicos data de mediados del siglo XVIII, cuando eminentes reformistas, como el médico francés Philippe Pinel o el estadounidense Benjamín Rusht, introdujeron este tipo de tratamientos como alternativos a los tratos inhumanos que hasta entonces habían prevalecido. A pesar de estas reformas, la mayoría de estos enfermos continuaron en cárceles y asilos, incluso en el siglo XIX.

Perspectiva global. Según estimaciones aceptadas, el 10% de la población sufre al menos una vez en la vida algún tipo de problema de salud mental lo suficientemente grave como para requerir tratamiento médico. Datos más recientes aumentan esta proporción hasta el 15%, pero ello no implica que este porcentaje de población esté dispuesta a recibir tratamiento, ya que el estigma de la locura pesa en su contra y dificulta el reconocimiento del problema o la búsqueda de ayuda.

En conjunto, se estima que un porcentaje bastante alto de la población sufre depresiones leves o moderadas, ansiedad u otro tipo de trastornos emocionales. A ello habría que sumar el alcoholismo, que en muchos países va en aumento, y la drogodependencia, así como el daño a la

salud mental que suponen estados como la pobreza permanente, el desempleo o la discriminación social.

Principios Básicos de la Organización: Henry Fayol nació en Francia en 1841, y murió en 1925. Es el autor más distinguido en el campo de la administración.

El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales:

- a) La división del trabajo.
- b) La aplicación de un proceso administrativo.
- c) La formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Fayol divide las operaciones de las empresas en:

- a) Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.
- a) Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.
- b) Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.
- c) Financieras: Búsqueda y administración de capitales.
- d) Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.
- e) Seguridad: Protección de bienes y de personas.

La doctrina administrativa conocida con el nombre de Fayolismo. Se enfoca siempre sobre el gobierno de la empresa.

Fue el creador de los principios generales de la administración.

Su doctrina administrativa recibe también los nombres de "Administración Positiva", "Enfoque Anatómico" y "Enfoque del Proceso Administrativo". Fayol fue el primero que

desarrolló una teoría general de la administración, por lo que se le considera Padre de la Administración Moderna".

Su aporte principal fue el de escribir sobre problemas no estudiados con anterioridad, pues los estudios anteriores (Taylor) se concentran en el taller o la fábrica; por su parte, Fayol lo hace a nivel de la dirección, creando lo que algunos llaman una "Escuela de Jefes".

Junto con Taylor, Fayol proporciona a la administración moderna una serie de principios; pero los más relevantes no fueron los principios, sino los elementos de la administración creados por Fayol, como son:

- a) Prever. Es formular el programa de acción. El plan es el resultado, la conducta a desarrollar, las etapas a cumplir y los medios a utilizar; al haber programa de acción, la necesidad de que exista unidad de programa, de que exista continuidad, que posea suficiente elasticidad para adecuarse de ser necesario a hechos imprevistos y que posea la suficiente precisión.
- b) Organizar. Es dotar a la organización del cuerpo social e instrumental. El órgano más desarrollado de la empresa será sin duda el de la función profesional de la empresa Ej.: los accionistas, la dirección General, el Estado Mayor.
- c) Mandar. Consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Establece al jefe la exigencia de:
 - Conocer al personal que depende directamente
 - Eliminar a los incapaces,
 - Conocer convenios y normas,
 - Dar buen ejemplo de sus actos,
 - Realizar inspección al cuerpo social,
 - Realizar conferencias y levantar actas de ellas,
 - Desarrollar la unión.
- d) Coordinar. Es lograr armonía entre los actos. Son síntomas de buena coordinación: servicios de acuerdo unos con otros; cada uno conoce los actos internos que le afectan, el programa de

acción de adecúa a las circunstancias. Resultan ser excelentes medios de coordinación las conferencias entre jefes y subordinado entre todas las líneas ascendentes de la organización.

- e) Controlar. Es verificar que actos se realizan conforme al programa y a las órdenes impartidas. Se aplica a las personas, las cosas, y los actos. Señala faltas y errores para ser corregidos y evitar su repetición. Para que sea útil debe aplicarse las sanciones y las correcciones en tiempo oportuno.

Fayol entendió que en estos cinco elementos se fundamenta la verdadera tarea de administrar. Esto ha servido de base para estructurar lo que hoy se conoce como proceso administrativo. Es decir, que Fayol fue el primero que estructuró dicho proceso; de ahí que se le considera como el fundador de la escuela de proceso administrativo.

Estos elementos permiten dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servir las para alcanzar sus metas. A estas personas se les llaman gerentes.

En la administración ya no se utiliza el término de mandar, debido a que el mismo ha sido reemplazado por el término de delegar. Este no es más que el acto mediante el cual se le asigna a un subordinado la autoridad formal y la responsabilidad para que realice actividades específicas.

Son muchos los administradores que no saben distinguir estos dos conceptos; esto trae como consecuencia que la empresa presente en un momento dado un gran vacío profesional, debido a que muchas veces se quiere mandar a profesionales capacitados, en vez de delegar las tareas; los profesionales se sienten menospreciados y no ejercen su tarea como deben.

Las Nuevas Formas de Organizar el Trabajo. Desde el punto de vista de la calidad de vida laboral, ofrecen a todos los empleados oportunidades para la creatividad y la participación, favoreciendo el aprendizaje y la innovación.

Además, está demostrado que la participación de las personas en el trabajo también contribuye al desarrollo económico de la empresa. Por lo tanto, la calidad de vida laboral es un punto central para el éxito de las empresas.

Los nuevos modelos organizativos comparten características comunes, como la importancia de la cooperación, el trabajo en grupo, el aprendizaje, la innovación tecnológica... Estas nuevas organizaciones hacen hincapié en una o varias de las características presentes en el escenario competitivo internacional y son necesarias para sobrevivir en él.

No obstante, hay que tener en cuenta que las diferentes propuestas para ser más competitivos generan diferentes modelos de organización del trabajo, que, a su vez, tienen implicaciones distintas para los empleados. Por ejemplo, hay bastantes estudios sobre el modelo de producción ajustada que sugieren que, en este modelo, se reduce la calidad de vida laboral (hay ampliación de tareas, pero no hay enriquecimiento de las mismas).

La organización que aprende (traducción literal del inglés: "learning organization") es un nuevo modelo organizativo que requiere ser analizado.

Las Nuevas Tecnologías en la Organización del Trabajo: La llegada de las nuevas tecnologías en las empresas está siendo también al mismo tiempo la ocasión para introducir cambios en la propia organización del trabajo. "Esas modificaciones pueden ser muy variadas, entre las que se encuentran patrones de organización del trabajo muy diferentes, con distinta definición de tareas, exigencias de cualificación diversas y grados de autonomía y responsabilidad muy variados".

La tecnología ofrece posibilidades, cuyo aprovechamiento para el rediseño de tareas y la reestructuración del trabajo depende de muchos otros factores a analizar en cada situación concreta.

Otras modalidades de coordinación:

Incrementalismo. Indica un "ir saliendo del paso". Se trata de un sistema global, basado en la limitación de la capacidad de recepción o asimilación en los procesos de información o de la factibilidad de las decisiones. Como quiera que no sea posible formular previsiones sobre las zonas marginales de la decisión, se debe elegir entre medidas alternativas.

Modelo del cubo de basura: Este modelo se basa en procesos de resolución de problemas no bien-definidos o no normales.

En una situación de decisión (el contenedor de basura), entran varios componentes:

- a) Problemas diversos, de origen intra o extra organizatorio.
- b) Soluciones mono o multi causales.
- c) Participantes en las situaciones de decisión.
- d) Ocasiones de decisión.
- e) Conexión entre problemas.

Coordinación por autoregulación: La insuficiencia de los instrumentos jerarquización y programas para conseguir una adecuada coordinación de tareas ha motivado la busca y desarrollo de otros medios de integración.

La tendencia de estos medios es lograr una mayor autorregulación de los subsistemas que integran el sistema total. Es decir, éstos logran funcionar realmente como sistemas. Este instrumento tiende a que sean los propios subsistemas los que reduzcan su propia complejidad: que los sujetos de tareas armonicen ellos mismos sus actividades con las de los otros.

7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos, se establece que poner en funcionamiento los medios necesarios para que el conocimiento, cualquiera que sea el origen de este activo intangible, pueda ser difundido para crear competencias esenciales y diferenciadoras que creen valor para el negocio. Por tanto, la gestión se basa en dotar a la empresa de un propósito claramente definido, de un sentido de dirección y de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos alcanzados. De igual forma dentro del conjunto de actividades que afectan el comportamiento de los colaboradores en su intento de formular e implementar las necesidades estratégicas de la empresa.

Dentro del proceso de la planificación, uno de los recursos que permiten realizar una buena gestión del tiempo, es precisamente la agenda de trabajo, ya que es una herramienta de trabajo personal valiosa, para poder cumplir con los compromisos y actividades que desean llevar a cabo durante periodo a corto, mediano y largo plazo. Bureau S. L. Interconsulting (2015).

Un procedimiento da información a toda a organización, lo que hace más factible que todos puedan conocer las necesidades de los demás. Todos los papeles que llegan a su escritorio requieren decisiones. Estas mismas decisiones hay que tomarlas sobre os archivos informáticos, los correos electrónicos, mensajes del buzón telefónico, etc.

Cuando la zona de trabajo está limpia y ordenada, la capacidad de concentración es mejor, se trabaja más deprisa y se recuerdan las cosas durante más tiempo. Los clasificadores son una herramienta imprescindible para la buena organización. Las interrupciones son un gran ladrón de nuestro tiempo a la par que favorecen la comisión de errores.

La agenda es una herramienta de trabajo personal indispensable para el administrativo, en ella anota todos los compromisos y actividades que desean llevar a cabo durante un período corto, medio o largo de tiempo. Una agenda bien estructurada permite: Tener una visión de

conjunto de todas las tareas a realizar. Planificar actividades, fechas, etc., de forma sistemática y coordinada.

En una agenda deberán figurar: Citas a las que acudir o que se recibe. Tareas diversas que se quiere realizar, visitas por hacer, llamadas telefónicas pendientes, actos a recordar y líneas de trabajo en marcha. Se prefieren las agendas que reflejan la semana completa. Permiten una visión general que ayuda a la programación de tareas.

El tener una visión de la realidad posible permite: Estructurar de nuevo prioridades, a la vista de las tareas que se han quedado fuera. Conocer desde el primer momento, cuando llegan los imprevistos. Anticiparnos y evitar que una tarea que se está postergando, que es importante pero no urgente, se pueda convertir en urgente, lo que llevará a una crisis.

Una buena organización parte de dos variables, el volumen de trabajo y el tiempo para desarrollarlo. Para organizar bien se debe: planificar el trabajo, programar el tiempo, simplificar las tareas y reducir los ladrones del tiempo.

Eficiencia: consumir los mínimos recursos (tiempo, material, personal, etc) y conseguir el máximo y mejor resultado.

Eficacia: conseguir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos.

Efectividad: adecuar su actuación a los efectos esperados en el entorno.

Para planificar nuestras actividades hay que valorar las tareas: Por su importancia, por su urgencia.

Trabajar de forma reactiva, esto es solucionando los problemas cuando aparecen, seremos menos eficaces. Trabajar de forma Proactiva, esto es, anticipándonos a los acontecimientos, "perdiendo nuestro tiempo" en planificar nuestras actividades y previendo las posibles

necesidades, estaremos aprovechando mucho mejor nuestro tiempo, a la vez que nos sentiremos menos estresados. Programación es asignar tiempos a cada actividad, la programación debe ser ágil, flexible y rápida.

Las reuniones de trabajo tienen tres fases esenciales: pretarea, tarea y cierre.

Los siguientes detalles son absolutamente esenciales para una reunión: convocatoria, duración, local y preparación.

Objetivos de la reunión: Pocos, claros y rotundos, es aconsejable usar verbos en infinitivo, conviene ponerlos en una transparencia o rotafolios, el resto de objetivos de la reunión debe ir orientado hacia esos objetivos esenciales.

Las principales son Reunión de Soluciones de Problemas, para Transmitir Información, de Recepción de información, y de Control y Seguimiento.

En la función de Dirección de Reuniones existen dos objetivos básicos: Controlar la dinámica y el funcionamiento del grupo durante la reunión (evaluar la situación, favorecer la participación). Hacer progresar al grupo en la consecución de sus objetivos (centrarlo sobre el tema, controlar el tiempo).

Los comportamientos funcionales son los más importantes: son los comportamientos de Producción y de Facilitación: contribuyen a que la reunión alcance sus objetivos.

La comunicación escrita en los documentos de las reuniones debe tener, claridad, brevedad, precisión, corrección, totalidad, originalidad.

El estrés es una reacción normal de la vida de las personas de cualquier edad. Está producido por el instinto del organismo de protegerse de las presiones físicas o emocionales o, en situaciones extremas, del peligro. Con el estrés se activan gran cantidad de recursos (incluye

aumento en el nivel de activación fisiológica, cognitiva y conductual); supone un desgaste importante para el organismo. Si se repiten con excesiva frecuencia, intensidad o duración, pueden producir la aparición de trastornos psicofisiológicos. Cualquier suceso que genere una respuesta emocional, puede causar estrés. Esto incluye tanto situaciones positivas (el nacimiento de un hijo, matrimonio) como negativas (pérdida del empleo, muerte de un familiar, problemas económicos, separaciones...).

Las distintas fases de la organización de un trabajo y las medidas de coordinación y aplicaciones. Las nuevas formas de organizar el trabajo, desde el punto de vista de la calidad de vida laboral, ofrecen a todos los empleados oportunidades para la creatividad y la participación, favoreciendo el aprendizaje y la innovación.

8. Recomendaciones

- a) Es relevante, tener una visión de conjunto de todas las tareas a realizar, planificar actividades, fechas eventos; de forma sistemática y coordinada.
- b) Es conveniente eliminar una gran cantidad de papel y de archivos en el ordenador, simplemente usando la agenda de mano o informática. Pues la clave está en extraer del documento la información que se necesita, introducirla en la agenda, y después usar la papelera.
- c) Diariamente se programan tareas del día, ya sea en papel o electrónicamente. La secuencia horaria de cada día que traen las agendas, permitirán programar tareas, adjudicando un periodo de tiempo. Hay que dejar espacios de tiempo libres que sirvan de “cojín” para los imprevistos.
- d) Para prevenir el estrés hay que evitar estar demasiado tiempo rumiando los problemas personales, magnificándolos y cayendo en un círculo de autocompasión, autodegradación e improductividad personal.
- e) El trabajo debe, antes que todo, dar satisfacción y tener objetivos viables para cada persona, siempre dentro del área más afín con las preferencias personales, bien sea en los negocios, el arte, la ciencia, la oficina, el taller.
- f) El estrés es causado por el instinto del cuerpo de protegerse a sí mismo. En momentos de mucho trapace, pueden surgir la tensión y el estrés. El problema aparece cuando la tensión en nuestro organismo se desborda y supera nuestra capacidad de control.
- g) Los estresores internos pueden ser estímulos de características físicas, como la sensación de malestar por mala digestión, el dolor producido por una herida, una enfermedad; o de características más cognitivas como el recuerdo de una situación desagradable.

-
- h) Los estresores externos también pueden provenir de aspectos físicos como la temperatura ambiental extrema, ruido, la luz intensa; o implicar aspectos cognitivos. Aunque funcionan como estresores tanto los aspectos físicos como los cognitivos, estos últimos son más frecuentes e importantes.
 - i) La disminución progresiva del organismo frente a una situación de estrés prolongado conduce a un estado de gran deterioro con pérdida importante de las capacidades fisiológicas y psicológicas.
 - j) No existe una fórmula sencilla e infalible que pueda “curar” el estrés. Se requieren acciones diversas que permitan reducir las situaciones de sobrecarga.
 - k) Existen formas de contrarrestar los efectos nocivos del estrés, como el ejercicio físico regular y las técnicas de relajación. El ejercicio es una buena forma de afrontar el estrés porque es una forma saludable de relevar la energía contenida y la tensión. También le ayuda a estar en mejor forma, lo cual le ayuda a sentirse mejor en todos los sentidos.

Referencias bibliográficas

- Belasco, J. (2001). *El momento del coach-liderazgo en coaching*. En M. Goldsmith, L. Lyons y A. — Freas (eds.), *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Pearson Education.
- Blake, R. & Moutong J. (1991). *La estrategia para el cambio organizacional*. México D.F. Ediciones Addison Wesley.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Convenio Andrés Bello.
- Bureau, S. L. Interconsulting (2015). *Gestión del tiempo y planificación de tareas*. Primera Edición. ICB Editores. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.
- De la Vega Morell N. (2009). *Curios Llano Cífreres en resumen*. México: Ediciones Ruz.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones claves para acertar en sus negocios*. Bogotá, D.C. Grupo Editorial Norma.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78 (2), Marzo-Abril.
- Grau J. y M. Sotomayor J. (2008). *Emprender o dirigir*. México: Panorama.
- Gutiérrez Tobar, E. (2016). *Competencias gerenciales. Habilidades, conocimiento y aptitudes*. Segunda Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F. Editorial McGraw Hill.

- Hersey, P. y Chevalier, R. (2002). *Liderazgo situacional y coaching de rendimiento*. En M. Goldsmith, L. Lyons y A. Freas (eds.), *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México: Pearson Education.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Llano, C. (1994). *El nuevo empresario en México*. Fondo de Cultura Económica.
- Llano, C. (1998). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano, C. (2001). *El rescate ético de la empresa y d mercado*. México. Editorial Trillas.
- Llano, C. (2001). *La metamorfosis de las empresas*. México: Granica.
- Porter, M. (2007). *Ventaja competitiva*. México. Grupo Editorial Patria.
- Prieto Herrera, J. E. (2016). *Gerencia proactiva. Más allá de la visión empresarial*. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Prieto J. (2007). *Liderazgo empresarial y político*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Filigrana.
- Scott, I. (2007). El *coaching* gerencial. *Revista Posgrado y Sociedad*, 7 (2).
- Sotomayor, M. J. (2014). *Cómo competir para ganar. Desentrañando el mayor reto de en los negocios*. Segunda Edición. México. D.F. Grupo Editorial Patria.
- Tannenbaun y Schmidt (1958). Modelo de gerencia. *En: Harvard Business Review*.

Torres Carrillo, A. (2005). *Enfoques cualitativo y participativo en investigación social*. CORCAS. Editores Ltda. UNAD. Bogotá, D.C. Colombia.

Zeus, P. & Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 <p>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO Comercio Virtual Integrando Espacios</p>	<p>Camara de Comercio de Villavicencio CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII) CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO Fecha expedición: 2016/07/27 - 10:00:26, Recibo No. R003158934, Operación No. 0113V0727022</p>
<p>CODIGO DE VERIFICACIÓN: 3eZO2cjcwG</p>	
<p>CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS PARA SUCURSALES LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>NOMBRE : DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO</p>	
<p>DIRECCION COMERCIAL:KM 3.5 VIA QUISQUEYA VEREDA DEL UPIN VIA RESTREPO BARRIO COMERCIAL: ZONA RURAL RESTREPO DOMICILIO : RESTREPO TELEFONO COMERCIAL 1: 6727333 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL :KM 3.5 VIA QUISQUEYA VEREDA DEL UPIN VIA RESTREPO BARRIO NOTIFICACION: ZONA RURAL RESTREPO MUNICIPIO JUDICIAL: RESTREPO E-MAIL COMERCIAL:legaleshwgv@hotelesdiplomat.com</p>	
<p>E-MAIL NOT. JUDICIAL:legaleshwgv@hotelesdiplomat.com</p>	
<p>TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6727333 FAX NOTIFICACION JUDICIAL:</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>NOMBRE DE LA SOCIEDAD (CASA PRINCIPAL) :</p>	
<p>DOMICILIO CASA PRINCIPAL :</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>ACTIVIDAD PRINCIPAL: 5511 ALOJAMIENTO EN HOTELES</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>ACTIVIDAD SECUNDARIA: 5611 EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS</p>	
<p>ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 5630 EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA EL CONSUMO DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO</p>	
<p>ACTIVIDAD ADICIONAL 2: 7490 OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTIFICAS Y TECNICAS N.C.P.</p>	
<p>CERTIFICA:</p>	
<p>***** CONTINUA *****</p>	



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO
Fecha expedición: 2016/07/27 - 10:00:26, Recibo No. R003158934, Operación No. 0113V0727022

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 3eZO2cjcwG

MATRICULA NO. 00234404 'A F I L I A D O'
FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 13 DE JUNIO DE 2012
RENOVO EL AÑO 2016 , EL 13 DE ABRIL DE 2016
ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 3,874,300,204

CERTIFICA:

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0000358 DE NOTARIA DECIMA DE BOGOTA D.C. DEL 13 DE MARZO DE 2012 , INSCRITA EL 13 DE JUNIO DE 2012 BAJO EL NUMERO 00036767 DEL LIBRO 06, SE CONSTITUYO LA SUCURSAL DE SOCIEDAD EXTRANJERA: DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO SUCURSAL COLOMBIA
QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0000637 DE NOTARIA DECIMA DE BOGOTA D.C. DEL 27 DE ABRIL DE 2012 , INSCRITA EL 13 DE JUNIO DE 2012 BAJO EL NUMERO 00036765 DEL LIBRO 06, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE : DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO SUCURSAL COLOMBIA POR EL DE : DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO

CERTIFICA:

POR ESCRITURA PUBLICA NUMERO 637 DE FECHA 27 DE ABRIL DE 2012 CONSTA CAMBIO DE DOMICILIO DE LA CIUDAD DE BOGOTA A LA CIUDAD DE RESTREPO-META.

CERTIFICA:

CASA PRINCIPAL: DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO INC, SOCIEDAD PANAMEÑA.

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SUCURSAL ASÍ ESTABLECIDA EN COLOMBIA, TENDRÁ POR OBJETO PRINCIPAL LA ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS, PARA LO CUAL PODRÁ LLEVAR A CABO ACTIVIDADES AFINES CON LA ACTIVIDAD HOTELERA. POR LO ANTERIOR, LA SUCURSAL PODRÁ: (A) COMPRAR, VENDER, PERMUTAR, ARRENDAR, ADMINISTRAR, COMERCIAR, TENER E INVERTIR EN BIENES MUEBLES O INMUEBLES DE CUALQUIER ÍNDOLE, ASÍ COMO EN MERCANCÍAS, BIENES FUNGIBLES, EFECTOS PERSONALES, PRODUCTOS Y DEMÁS BIENES DE CUALQUIER NATURALEZA O DESCRIPCIÓN. (B) REALIZAR TODO TIPO DE OPERACIONES COMERCIALES, VENDER SERVICIOS Y PRESTARLOS, ASÍ COMO EMPLEAR EL PERSONAL NECESARIO PARA HACERLO. (C) COMPRAR, VENDER Y EN GENERAL HACER NEGOCIOS CON ACCIONES, BONOS, VALORES Y EFECTOS PERSONALES DE CUALQUIER NATURALEZA O DESCRIPCIÓN. (D) ACTUAR COMO FIDEICOMITENTE O FIDEICOMISARIO O BENEFICIARIO DE FIDEICOMISOS. (E) RECIBIR Y/O PAGAR REGALÍAS, COMISIONES; Y DEMÁS TIPOS DE INGRESOS O EGRESOS SEGÚN EL CASO. (F) CELEBRAR TODO TIPO DE CONVENIOS DE PRÉSTAMO, HIPOTECAS,

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO
 Fecha expedición: 2016/07/27 - 10:00:26, Recibo No. R003158934, Operación No. 0113V0727022

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 3eZO2cjcwG

CESIONES Y CONTRATOS O CONVENIOS DE CUALQUIER ÍNDOLE. (G) ABRIR CUENTAS BANCARIAS DE CUALQUIER CLASE Y DISPONER RESPECTO DE ESTAS EN CUALQUIER BANCO O ESTABLECIMIENTO EN CUALQUIER PARTE DEL MUNDO. ? EN DESARROLLO DE LO ANTERIOR, LA SUCURSAL PODRÁ PRESTAR TODA CLASE DE SERVICIOS INHERENTES Y/O RELACIONADOS A LA ADMINISTRACIÓN Y LA OPERACIÓN HOTELERA, PARA LO CUAL PODRÁ, EN SU PROPIO NOMBRE, O POR CUENTA DE TERCEROS, O CON PARTICIPACIÓN DE ELLOS, EFECTUAR TODA CLASE DE OPERACIONES COMERCIALES SOBRE BIENES MUEBLES O INMUEBLES, CONSTITUIR, CUALQUIER CLASE DE GRAVAMENES, CELEBRAR CONTRATOS CON PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, EFECTUAR OPERACIONES DE PRÉSTAMOS, CAMBIO, DESCUENTO, CUENTAS CORRIENTES O DE AHORRO, INVERSIÓN EN CARTERAS COLECTIVAS, PARTICIPACIÓN EN FIDEICOMISOS, DAR O RECIBIR GARANTÍAS, ENDOSAR, ADQUIRIR Y NEGOCIAR TÍTULOS VALORES, ADEMÁS REALIZAR NEGOCIOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, YA SEAN DE CAPITAL O DE COMERCIO PARA SU PROPIO SERVICIO O EL DE TERCEROS, LA OBTENCIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD SOBRE MARCAS, DIBUJOS, INSIGNIAS, PATENTES Y PRIVILEGIOS, SU CESIÓN A CUALQUIER TÍTULO. PODRÁ ASÍ MISMO CONTRATAR PERSONAL DE TERCEROS, OFRECER SERVICIOS RELACIONADOS A SUS CLIENTES, TALES COMO ESPARCIMIENTO, TURISMO, ESPACIOS DE NEGOCIO, Y EN GENERAL EJECUTAR TODO ACTO Y CELEBRAR TODO CONTRATO QUE SE RELACIONE CON EL OBJETO DE LA SUCURSAL.

CERTIFICA:

** NOMBRAMIENTOS : **

QUE POR ACTA NO. 0000004 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 30 DE JUNIO DE 2015 , INSCRITA EL 15 DE JULIO DE 2015 BAJO EL NUMERO 00041022 DEL LIBRO VI , FUE (RON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL LAGUNA CORRALES EDGAR EDGARDO	C.C.00079707802
QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0000358 DE NOTARIA DECIMA DE BOGOTA D.C. DEL 13 DE MARZO DE 2012 , INSCRITA EL 13 DE JUNIO DE 2012 BAJO EL NUMERO 00036767 DEL LIBRO VI , FUE (RON) NOMBRADO(S):	

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE CORREA BAHAMON LUIS FERNANDO	C.C.00019272906

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: LA SUCURSAL TENDRA UN REPRESENTANTE LEGAL,

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO

Fecha expedición: 2016/07/27 - 10:00:26, Recibo No. R003158934, Operación No. 0113V0727022

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 3eZ02cjcwG

CON CAPACIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS DE LA MISMA, Y PARA SU REPRESENTACIÓN EN CUALQUIER ASUNTO, PARTICULARMENTE EN CUESTIONES ADMINISTRATIVAS, PREJUDICIALES, JUDICIALES O DE NATURALEZA ARBITRAL QUE SE PRESENTEN; Y UN REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE DEL REPRESENTANTE PRINCIPAL, PARA REPRESENTARLO EN SUS FALTAS TEMPORALES O ABSOLUTAS. CUANDO EL SUPLENTE ACTUÉ EN EJERCICIO DE ESTE ENCARGO SE PRESUMIRÁ EN RELACIÓN CON TERCERAS PARTES QUE LOS ACTOS POR EL ADELANTADOS, SON REALIZADOS DURANTE LA AUSENCIA TOTAL O ABSOLUTA DEL PRINCIPAL.

CERTIFICA:

**** REVISOR FISCAL: ****

QUE POR ACTA NO. 0000007 DE ASAMBLEA DE ASOCIADOS DEL 23 DE MAYO DE 2016 , INSCRITA EL 15 DE JUNIO DE 2016 BAJO EL NUMERO 00042100 DEL LIBRO VI , FUE(RON) NOMBRADO(S) :

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL RSM COLOMBIA AUDITORES SAS	N.I.T.09003220773
REVISOR FISCAL PRINCIPAL SAENZ PARRA ANGELA	C.C.01014219830
REVISOR FISCAL SUPLENTE SALGADO CALDERON JOSE LUIS	C.C.00079505527

CERTIFICA:

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$4,800

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Camara de Comercio de Villavicencio contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

***** CONTINUA *****


CAMARA DE COMERCIO
DE VILLAVICENCIO
Corporación Legal

Camara de Comercio de Villavicencio
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL
DIPLOMAT WYNDHAM GARDEN VILLAVICENCIO

Fecha expedición: 2016/07/27 - 10:00:26, Recibo No. R003158934, Operación No. 0113V0727022

CODIGO DE VERIFICACIÓN: 3eZO2cjcwG

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allí la cámara de comercio e indicando el código de verificación 3eZO2cjcwG.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la cámara de comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.



Apéndice B. Formato de encuesta.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2016

Encuesta No. _____

1. Me siento bien sobre el trabajo realizado, al final del día.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionalmente
- d. ____ Nunca

2. ¿Creo que utilizo bien mí tiempo?

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionalmente
- d. ____ Nunca

3. Uso herramientas de programación y planificación para cumplir plazos y prioridades.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionalmente
- d. ____ Nunca

4. Uso un sistema completo de planificación para controlar fechas importantes, citas y reuniones.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionalmente
- d. ____ Nunca

5. Sistemáticamente programo mis actividades diarias.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionalmente
- d. ____ Nunca

6. Tengo bastante claro que quiero conseguir en mi vida.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionalmente
- d. ____ Nunca

7. Tengo mi futuro de alguna forma planificado con objetivos a corto, medio y largo plazo.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionalmente
- d. ____ Nunca

8. Normalmente, reservo tiempo para cubrir acontecimientos imprevistos.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

9. Para poder acomodarlos, escribo tanto mis objetivos personales como profesionales.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

10. ¿Establezco un sistema de importancia para mis objetivos?

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

11. Soy capaz de decir lo que pienso, de establecer límites y de decir "no" a actividades poco importantes o no urgentes.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

12. Establezco tiempos para empezar y terminar tareas.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

13. Conozco cuales son las horas que trabajo mejor y tengo más energía, y las aprovecho.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

14. Cuando me distraen, sé cómo volver a la tarea rápidamente.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

15. Soy consciente cuando estoy postergando tareas y sé cómo remediarlo.

- a. ____ Siempre
- b. ____ Frecuentemente
- c. ____ Ocasionamente
- d. ____ Nunca

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice C. Formato de test.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio - 2016

1. Cuáles son las tres decisiones que se tiene que tener acerca de cualquier tipo de información:

- a. Archivarlo, actuar sobre ello, recuperarlo.
- b. Actuar sobre ello, tirarlo y archivarlo.
- c. Ninguna respuesta es correcta.

2. Una mesa ordenada:

- a. Potencia nuestra capacidad.
- b. Crece la capacidad para la resolución de problemas.
- c. Ambas respuestas son correctas.

3. Documentos que no requieren una acción inmediata se archivan en:

- a. Archivos de pendientes.
- b. Archivos generales.
- c. Ambas respuestas son correctas.

4. Qué anota en la agenda:

- a. Citas a las que acudir o que nosotros recibiremos.
- b. Tareas diversas que queremos realizar.
- c. Ambas respuestas son correctas.

5. Una agenda bien estructurada permite:

- a. Tener una visión de conjunto de todas las tareas a realizar.
- b. Planificar actividades, fechas de forma sistemática y coordinada.
- c. Ambas respuestas son correctas.

6. El deserto ergonómico permite poder utilizar las fichas o tarjetas sin tener que sacarlas del archivador:

- a. Verdadero.
- b. Falso.

7. El tiempo es inexorable porque:

- a. No se puede hacer nada por estirar el tiempo.
- b. Ningún acto humano puede ser realizado sin tiempo.
- c. Pasa de forma inevitable y no podemos hacer nada por detenerlo.

8. El tiempo se percibe como algo:

- a. Objetivo.
- b. Subjetivo.
- c. Ambas respuestas son correctas.

9. Para organizar bien se debe:

- a. Programar el tiempo, simplificar las tareas.
- b. Planificar el trabajo, reducir ladrones del tiempo.
- c. Ambas respuestas son correctas.

10. Conseguir los resultados esperados de acuerdo con los objetivos es: D Eficiencia.

- a. Eficacia.
- b. Efectividad.

11. Un objetivo bien formulado debe ser:

- a. Compatible con los otros objetivos simultáneos.
- b. Una tarea difícil pero no imposible.
- c. Ambas respuestas son correctas.

12. Elige la definición correcta:

- a. La regla del 80/20 confirma que de todas las tareas que se realiza, únicamente el 20% de ellas contribuyen al 80% de los resultados, y que realiza una gran cantidad de tareas, el 80%, que en realidad sólo aportan un 20% de los resultados.
- b. La regla del 80/20 confirma que, de todas las tareas que se realizan, únicamente el 80% de ellas contribuyen al 20% de los resultados, y que realiza una gran cantidad de tareas, el 20%, que en realidad sólo aportan un 80% de los resultados.
- c. Ambas respuestas son correctas.

13. En el formato de comunicado de la reunión:

- a. Debe aparecer cualquier dato, por obvio que parezca.
- b. Sólo aparecen en este formato los datos más significativos para la reunión.
- c. Ninguna respuesta es correcta.

14. Quien recibe una convocatoria de reunión:

- a. No deberá como norma confirmar su asistencia o ausencia.

- b. ____ Deberé como norma confirmar su asistencia o comunicar su prevista ausencia.
- c. ____ Deberá solo confirmar su ausencia.

15. El factor de mantenimiento de relaciones de igualdad, no jerárquicas:

- a. ____ Facilita la cooperación.
- b. ____ Produce sensación de desorganización.
- c. ____ Favorece la expresión de opiniones.

16. Un clima de respeto:

- a. ____ Elimina barreras para asumir diferentes puntos de vista.
- b. ____ Favorece la expresión de opiniones.
- c. ____ Ambas respuestas son correctas.

17. La realización del informa final:

- a. ____ El resultado debe ser aceptado como responsabilidad compartida.
- a. ____ Favorece la expresión de opiniones.
- a. ____ Ambas respuestas son correctas.

18. Las principales reuniones son:

- a. ____ De control y seguimiento.
- b. ____ De solución de problemas, para transmitir información de recepción de información y de control y seguimiento.
- c. ____ De solución de problemas y para transmitir información.

¡Gracias por su colaboración!

Apéndice D. Actividades de evaluación.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio - 2016

Instrucciones: Estudiar las características que figuran a continuación y ordénelas jerárquicamente, según su importancia para usted, colocando en la columna P.I. (puntuación individual) el 1 a la que considere más Importante, el 2 a la siguiente y así sucesivamente, hasta ordenar los diez aspectos. Dispone de 10 minutos para esta tarea individual.

A continuación y, en reunión grupal, deberá establecer un ranking o puntuación de grupo (P.G.), por consenso. Nombren, previamente, un coordinador para esta reunión. Dispone de 40 minutos (máximo) para esta fase.

	P.I	D.I.	C.	P.G.	D.G.
A. Hay sana competencia entre los participantes					
B. Cada participante se ajusta al tema que se está tratando.					
C. El grupo evita las situaciones de conflicto					
D. Los miembros del grupo ejercen las funciones del coordinador.					
E. Cada participante dice lo que piensa sobre el tema y acepta que los demás lo digan.					
F. El coordinador sugiere un plan o método de trabajo para cada reunión.					
G. Los participantes pueden expresar sus sentimientos negativos con libertad.					
H. Los objetivos de la reunión se formulan con claridad.					
I. La Información está disponible para todos los participantes.					
J. Se tienen en cuenta los sentimientos de los participantes mientras se realiza la tarea.					

P.I. Puntuación individual D.I. = Diferencias individuales C. = Control. P.G. = Puntuación del grupo D.G. = Diferencias grupales.

Apéndice E. Carta solicitud a la empresa Hotel Diplomat Wyndham.

Villavicencio, Noviembre 17 de 2016.

Administradora

Dionila Viatela García

Hotel Diplomat Wyndham

Respetada administradora

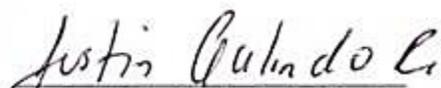
Reciba un cordial saludo,

Somos estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe "CECAR", del programa de Administración de Empresas, Sede Regional Villavicencio – Meta.

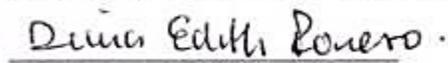
Estamos solicitando su apoyo y colaboración para realizar dicho proceso académico mediante el trabajo de grado denominado "Factores que influyen en las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio".

De antemano gracias por su apoyo y colaboración.

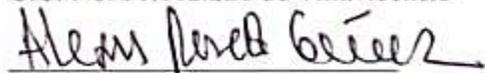
Cordialmente,


Justin Catherine Galindo Rincón

C.C. No. 1.121.825.113 de Villavicencio


Diana Edith Romero Floriano

C.C. No. 30.082.226 de Villavicencio


Alexis Perea Gómez

C.C. No. 6.445.265 de San Pedro - Valle

Apéndice F. Carta de aprobación

Villavicencio, noviembre 21 de 2016.



Estudiantes

Justin Catherine Galindo Rincón

Diana Edith Romero Floriano

Alexis Perea Gómez

Villavicencio - Meta

Ref: solicitud permiso trabajo de grado.

Respuesta solicitud de permiso y apoyo para el desarrollo del trabajo de grado denominado “Factores que influyen en las estrategias de gestión del tiempo y planificación de tareas para el Hotel Diplomat Wyndham Garden Villavicencio” del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”. Se autoriza realizar dicho trabajo académico, teniendo en cuenta que se debe dejar una copia final del proceso investigativo para que la empresa realice los correctivos necesarios con respecto a la problematización evidenciada por ustedes, en procura de hacer más eficientes y eficaz las operaciones.

Cordialmente,

DIONILA VIATELA GARCÍA
Teléfono: 3132224776
Hotel Diplomat Wyndham
Administradora

Kilómetro 3.5 vía Quisqueya Vereda Brisas de Upin, Villavicencio,