



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEDICION DE
RESULTADOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA SERVIEDUCA S.A.**

AUTORAS:

CARLA JESSENIA ALVARADO RUIZ
DIANA KARINA MONTAÑO CHILLOGALLI

TUTOR DE TESIS:

ABG. ANTONIO UQUILLAS ABAD MGS.

GUAYAQUIL – 2017

CERTIFICACION DEL TUTOR

HABIENDO SIDO NOMBRADO, ABG. ANTONIO UQUILLAS ABAD MGS.,
COMO TUTOR DE TESIS DE GRADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL **PRESENTADO** POR LOS EGRESADOS:

ALVARADO RUIZ CARLA JESSENIA CON C.I # 0940482540

MONTAÑO CHILLOGALLI DIANA KARINA CON C.I # 0940243116

TEMA: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEDICION
DE RESULTADOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION
EDUCATIVA SERVIEDUCA S.A.”**

CERTIFICO QUE HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES
ENCONTRÁNDOSE APTO PARA LA SUSTENTACIÓN.

**ABG. ANTONIO UQUILLAS ABAD MGS.
C.I.: 090078074-3**

antoniouquillasab@gmail.com

TUTOR DE TESIS

RENUNCIA DE DERECHOS

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTA TESIS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE ALVARADO RUIZ CARLA JESSENIA CON C.I # 0940482540 Y MONTAÑO CHILLOGALLI DIANA KARINA CON C.I # 0940243116, CUYO TEMA ES:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEDICION DE RESULTADOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SERVIEDUCA S.A.”

QUIENES CEDEN LOS DERECHOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO BIEN TENGA.

ALVARADO RUIZ CARLA JESSENIA

C.I # 0940482540

MONTAÑO CHILLOGALLI DIANA KARINA

C.I # 0940243116

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres por haberme apoyado por este largo camino, con sus consejos y enseñanzas han logrado que pueda llegar a este punto muy importante en mi vida. A mi esposo y mi hijo que han estado presentes con su ayuda y paciencia en la realización de este proyecto.

CARLA

Este trabajo va dedicado a Dios por regalarme la vida, salud, sabiduría e inteligencia necesaria para poder desarrollar y culminar este trabajo. A mis padres por el gran esfuerzo que han hecho para hacer de mí una buena persona, por enseñarme a luchar por mis sueños y no rendirme fácilmente, a mis hermanos por su cariño, paciencia y apoyo incondicional, a mis cuñadas por sus palabras motivadoras, por el apoyo incondicional que me brindaron en el largo de este camino académico.

DIANA

AGRADECIMIENTO

Después de todo el tiempo transcurrido desde el inicio de mi carrera profesional, y al estar tan cerca de lograr uno de los más importantes objetivos, quiero agradecer infinitamente a Dios por permitirme estar con la alegría inmensa que significa llegar a este punto en mi vida, agradecer a mis padres que siempre estuvieron junto a mí en toda mi vida, a mi esposo y mi hijo por estar presente en esta última etapa de mis estudios y soportar con paciencia algún tiempo de ausencia.

CARLA

Agradezco a Dios por regalarme la vida, sabiduría e inteligencia para poder vencer todos los obstáculos que se me ha presentado en mi vida académica y poder culminar mi proyecto de tesis.

A mis padres quienes fueron el motivo y la razón fundamental para lograr lo que un día me propuse, gracias por los buenos consejos que me supieron dar quienes me guiaron por el camino correcto, por el gran esfuerzo y apoyo que me brindaron en el largo de este camino académico para alcanzar mis objetivos.

A mis hermanos y cuñadas por el amor tan grande, por el apoyo incondicional, por sus consejos de motivación, quienes me dieron la fortaleza necesaria para cumplir mi meta.

DIANA

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido a la Propuesta de un Plan Estratégico en la empresa SERVIEDUCA S.A. La finalidad del presente proyecto es que este Plan de Acción cuente con un sistema de gestión y medición por procesos, para lo cual las personas que laboran en esta empresa deben estar comprometidas en cumplir con los objetivos planteados.

Las estrategias que se van utilizar para cumplir con el Plan Estratégico propuesto están basadas en las perspectivas: Finanzas, Talento Humano, Sistemas y de Compras las cuales nos darán las pautas para poco a poco lograr cumplir con la metas establecidas. Para el cumplimiento de estas estrategias se van a usar indicadores de gestión los cuales se monitorearan constantemente ya que si se está cumpliendo las estrategias propuestas no habrá ningún problema, mientras que si no se están logrando los resultados esperados estos indicadores alertarán a los responsables de la planificación, con lo cual se podrán aplicar medidas de corrección de los puntos que estén llegando a ser considerados críticos y a su vez ir mejorando de manera continua.

En base a los estudios la empresa no cuenta con una comunicación adecuada, por lo cual es necesario considerar la implementación de una Planeación Estratégica que permita llevar el correcto control de las actividades que realizan cada uno de los colaboradores que ejercen dentro de la Institución, haciendo posible que los directores de la empresa puedan medir y monitorear el nivel de desempeño y planes de acción enfocados a las iniciativas estratégicas.

ABSTRACT

This work is aimed at the implementation of a strategic plan in the company SERVIEDUCA S.A. The purpose of this project is that this strategy has the management system and measurement processes, for which the people working in this company must be committed to meet the objectives.

The strategies to be used to meet the proposed strategic plan are based on the financial perspective, human talent, and procurement systems which give us the guidelines to gradually achieve compliance with the strategy. To fulfill these strategies are to use performance indicators which are constantly will monitor as if it is meeting the proposed strategy will be no problem while if they are not achieving the expected results of these indicators alerted those responsible for the planning, thereby may apply corrective measures points that are becoming considered critical and in turn keep improving continuously.

Based on studies, the company does not have adequate communication, which is necessary to implement strategic planning and proper control that allows company managers to measure and monitor the level of performance and action plans focused on initiatives strategic.

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	1
CERTIFICACION DEL TUTOR.....	i
RENUNCIA DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
Introducción.....	1
Diseño Teórico	3
Formulación del problema.....	3
Sistematización del problema	3
Objetivos de investigación	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Justificación teórica	4
Justificación metodológica	4
Justificación práctica.....	4
Variables de la investigación.....	5
Variable independiente:	5
Variable dependiente:	5
Método del nivel teórico.....	5
Método estadístico matemático	5

Tipo de investigación.....	6
Investigación exploratoria.....	6
Investigación descriptiva.....	6
Investigación de campo.....	7
Población y muestra	7
Población.....	7
Muestra.....	7
Alcance de la investigación	9
Capítulo I.....	10
1. Marco teórico metodológico de la investigación	10
1.1. Teoría.....	10
1.2. Antecedentes del problema que se investiga	12
1.3. Fundamentos teóricos y metodológicos que permiten la sustentación científica de la problemática que se investiga y la propuesta de solución.....	14
Control interno.....	25
1.4. Identificación y conceptualización de los términos básicos y variables de la investigación	37
1.5. Operacionalización de las variables conceptualizadas	39
1.6. Categorización de las variables operacionalizadas.....	40
Capítulo II.....	41
2. Metodología de la investigación	41
2.1. Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga	41
2.2. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados	48
2.3. Interpretación de los resultados del diagnostico	61
Capítulo III	63
3. Propuesta.....	63
3.1. Tema	63
3.2. Justificación	63

3.3.	Propuesta del Plan Estratégico.....	64
3.3.1.	Mapa Estratégico Propuesto	65
3.3.2.	Indicadores Estratégicos Propuestos	71
3.3.3.	Líneas Estratégicas Propuesta	74
3.4.	Formulación de Estrategias Propuestas	74
3.5.	Declaración de los valores corporativos propuestos.....	75
3.6.	Procesos internos propuestos	75
3.7.	Perspectivas de aprendizaje y crecimiento propuestos.....	76
3.8.	Diseño de un modelo de evaluación por objetivos propuesto para las áreas principales de la empresa.....	77
3.8.1.	Responsabilidad Administrativa Propuesto:.....	77
3.8.2.	Responsabilidad Técnica Propuesta	77
	Conclusiones.....	81
	Recomendaciones	83
	Referencias	84
	Anexos.....	87
	Modelo de Encuesta.....	87
	Logo de la Institución Educativa Servieduca S.A.	89
	Exteriores de la Unidad Educativa Servieduca S.A.....	90

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planeación estratégica	15
Figura 2. Fases de elaboración de un plan estratégico.....	20
Figura 3. Aspectos del Sistema de Control Interno.....	29
Figura 4. Organigrama	45
Figura 5. Ubicación de Servieduca S.A.	46
Figura 6. Género	48
Figura 7. Edad	49
Figura 8. Nivel de instrucción	50
Figura 9. Comunicación con los jefes.....	51
Figura 10. Interés de los superiores por el bienestar de los trabajadores.....	52
Figura 11. Evaluación del trabajo	53
Figura 12. Corrección de los problemas en el trabajo	54
Figura 13. Necesidad de la evaluación del trabajo.....	55
Figura 14. Comunicación entre áreas	56
Figura 15. Existencia de un Plan Estratégico en la empresa	57
Figura 16. Necesidad de un Plan Estratégico.....	58
Figura 17. Conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la entidad.....	59
Figura 18. Conocimiento del crecimiento de la empresa	60
Figura 19. Cuadro de Perspectivas	66
Figura 20. Mapa Estratégico Propuesto	67
Figura 21. Mapa de Relaciones Estratégicas Propuesto	68
Figura 22. Procedimiento de Comunicación Interna y Externa Propuesta.....	79
Figura 23. Procedimiento de registro de reportes propuestos.....	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	39
Tabla 3.....	40
Tabla 4.....	48
Tabla 5.....	49
Tabla 6.....	50
Tabla 7.....	51
Tabla 8.....	52
Tabla 9.....	53
Tabla 10.....	54
Tabla 11.....	55
Tabla 12.....	56
Tabla 13.....	57
Tabla 14.....	58
Tabla 15.....	59
Tabla 16.....	60
Tabla 17.....	69
Tabla 18.....	70
Tabla 19.....	71
Tabla 20.....	72
Tabla 21.....	72
Tabla 22.....	73
Tabla 23.....	73

Introducción

La presente investigación está enfocada en la propuesta de un Plan Estratégico en los diferentes Departamentos Administrativos de la Institución Educativa SERVIEDUCA S.A. El Plan Estratégico es un documento en el que se plasman las metas y objetivos de la institución, utilizado para alcanzar las directrices establecidas en un periodo de mediano plazo (es decir entre 3 a 5 años).

SERVEDUCA S.A. es una empresa privada, por lo tanto sus normas administrativas se rigen en función a sus reglamentos internos y estatutos.

La Gerencia de la empresa SERVIEDUCA S.A. tiene bajo su responsabilidad la correcta administración de los recursos de la empresa y bajo su cargo los departamentos de Finanzas, Cobranzas, Contabilidad, Recursos Humanos, Compras y Sistemas.

El objetivo de la institución es brindar un buen servicio educativo a los alumnos, fortaleciendo el desarrollo de su inteligencia y basándose en el rescate de los valores humanos.

El Departamento Financiero es el encargado de manejar el control general de los recursos económicos de la empresa y seleccionar las diferentes opciones de inversiones que permitan llevar a cabo lo planificado y que estas sean productivas.

El Departamento de Recursos Humanos permite llevar el control del personal e informar las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe poseer la persona que lo ocupe. Otra de sus principales funciones es evaluar el desempeño laboral ofreciendo cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

El Departamento de Contabilidad es el responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respectivos respaldos; proporcionando datos

financieros utilizables para la elaboración de presupuestos, previsión y otro tipo de procesos de toma de decisión.

El Departamento de Cobranzas es el encargado de registrar y controlar los datos financieros de los estudiantes por periodo, en función de minimizar las cuentas por cobrar.

El Departamento de Sistemas es el responsable de analizar, diseñar, programar, documentar, implementar y mantener la base de datos de la institución, así como el sitio web de la misma. El área de soporte técnico se dedica a la reparación de los equipos, mantenimiento e instalación del cableado de la red física.

Proponer un Plan Estratégico en la Institución Educativa SERVIEDUCA S.A, tiene como objetivo hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades, convirtiendo los proyectos en acciones (metas, objetivos y resultados).

La propuesta de un Plan Estratégico es muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de cada una de las actividades que se realizan dentro de la institución. Cabe recalcar que no existe un plan de acción estándar para todas las empresas, debido a que cada una de ellas debe aplicarlo de acuerdo a sus requerimientos, por lo tanto es fundamental que el plan de acción sea práctico, posible, adaptado a la realidad y a los recursos disponibles que tenga la institución, y que además de marcar el rumbo de la empresa, se lo pueda implementar lo antes posible.

Diseño Teórico

Formulación del problema

¿Cómo puede la empresa SERVIEDUCA S.A. medir los resultados de la gestión de sus departamentos?

Sistematización del problema

- ¿Qué tipo de modelos de gestión se pueden utilizar para medir los resultados?
- ¿Por qué medios se comunican los empleados y los directivos?
- ¿Qué tipo de reestructura en los procesos se puede proponer en la Unidad

Educativa SERVIEDUCA S.A.?

Objetivos de investigación

Objetivo general

- Proponer un Plan Estratégico mediante la recopilación de información para la optimización de los procesos y la medición de resultados en la Institución Educativa SERVIEDUCA S.A. en el periodo fiscal 2016.

Objetivos específicos

- Establecer modelos de Gestión de Resultados mediante la implantación de indicadores a diseñar y determinar si abarca a las diferentes áreas de la empresa.
- Identificar oportunidades de mejora continua en los Departamentos de la empresa SERVIEDUCA S.A.
- Proponer mejoras a cada uno de los procesos administrativos, gestionar la creación y el replanteamiento de metas de corto y mediano plazo.

Justificación

Justificación teórica

La indagación se asienta exclusivamente en SERVIEDUCA S.A., donde los directivos y autoridades no mantienen una evaluación de sus colaboradores, por ello, se necesitará los argumentos de especialistas en recursos humanos, que faciliten la información sobre: Plan Estratégico, Medición de Resultados, Comunicación Empresarial y Toma de Decisiones.

Justificación metodológica

La justificación metodológica radica en la utilización de las técnicas y formas para desarrollar una investigación eficaz, dentro de ese proceso se aplicará el método descriptivo y exploratorio, permitiendo que sean las encuestas los instrumentos recolectores de información, también se estipula que la investigación tiende a ser de carácter mixto; es decir, cuantitativa y cualitativa.

Justificación práctica

El presente estudio servirá para evidenciar la importancia de evaluar las gestiones de los trabajadores, ya que así las empresas podrán determinar las razones que pueden afectar la productividad y también tomar decisiones en cuanto a su permanencia en la Institución.

Variables de la investigación

Variable independiente:

- Propuesta de un Plan Estratégico.

Variable dependiente:

- Mejora los procesos de los departamentos y medición de los resultados en la

Institución Educativa SERVIEDUCA S.A.

Diseño Metodológico

Método del nivel teórico

- La investigación proviene de las fuentes bibliográficas de estudio, para ello el método del nivel teórico se encuentra basado en la indagación documental mediante conceptos, definiciones y teorías que sirven de sustento para la comprensión de las variables por la cual se desarrolla el proyecto.

Método estadístico matemático

- El método estadístico matemático está sujeto al procesamiento de la información recogido por medio de la encuesta, ya que los datos recolectados tienen que ser cuantificado para determinar su aporte en el desarrollo de la propuesta.

Tipo de investigación

Investigación exploratoria

Según lo manifestado por Llopis (2011), “La investigación exploratoria es aquella donde el investigador procura tener una familiarización con el acontecimiento o problemática del que se tiene poco conocimiento, debido a un estudio poco o nada explorado, por ende es útil para elevar el grado de comprensión del investigador.” (Pág. 40)

Es necesario desarrollar un estudio exhaustivo bajo la sustentación de referencias bibliográficas que ayuden a elevar su nivel de discernimiento en cuanto a necesidad de un Plan de Estratégico para medición de las gestiones de los trabajadores, también servirá para poder conocer a fondo las razones que dan origen a la problemática, por ello las investigadoras buscaran información primaria y secundaria por medio de artículos científicos, textos, tesis y demás documentos que faciliten los argumentos necesarios.

Investigación descriptiva

Según lo indicado por Malhotra (2012), “Mediante la investigación descriptiva se busca describir, registrar y analizar cada una de las características o funciones del mercado o de un problema que se encuentra en tiempo real, indicando detalladamente el qué, cómo, cuándo, dónde y porqué del sujeto que bajo estudio.” (Pág. 78)

A través de la investigación descriptiva se podrá detallar cada uno de los aspectos, puntos y características de las personas bajo estudio en cuanto a la necesidad de medir los resultados de sus gestiones, reconociendo que su relación es directa para con la empresa.

Investigación de campo

Según lo definido por Moreno (2011), “En la investigación de campo la información que se pretende recolectar es extraída en el mismo lugar donde ocurren los hechos o los fenómenos, ya sea que éstos se comporten de forma directa o indirecta para el investigador.” (Pág. 41)

Llevándose a cabo esta investigación de campo, puesto que es necesario alcanzar información primaria de fuentes directas, siendo el objeto de estudio los empleados administrativos de la empresa.

Población y muestra

Población

Según lo indicado por Vernan (2012) “Es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.” (Pág. 164)

Se determina como población a todos los empleados del área administrativa de la empresa, que son actualmente 244 personas.

Muestra

Según lo expone Fuentelsaz & Pulpón (2012) “La muestra es el conjunto de individuos que se toman en consideración para ser estudiados, es un subconjunto de la población.” (Pág. 55)

Al tener definida la población y siendo esta finita se procederá a realizar el respectivo cálculo del tamaño de la muestra, siendo estos los individuos considerados a ser encuestados.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{((e^2(N - 1)) + (Z^2 * P * Q))}$$

En donde:

Z= Nivel de confianza (1.96)

e= Margen de error (0.05)

p= Probabilidad de éxito (0.5)

q= Probabilidad de fracaso (0.5)

N= Total de la población

$$n = \frac{1,960^2 * 244 * 0,50 * 0,50}{((0,05^2(180 - 1)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{1,960^2 * 244 * 0,50 * 0,50}{((0,0025(243)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{3,8416 * 244 * 0,50 * 0,50}{(0,0025 * 243) + 0,9604}$$

$$n = \frac{234,3376}{0,6075 + 0,9604}$$

$$n = \frac{234,3376}{1,5679}$$

$$n = 149$$

La muestra es de 149 personas a encuestar en el área administrativa de la Unidad Educativa SERVIEDUCA S.A.

Alcance de la investigación

Objeto: Evaluar los procesos de los empleados de la Institución Educativa
SERVIEDUCA S.A.

Campo: Investigación

Área: Comercial

Problema: Falta de un proceso estratégico de medición de resultados dirigido a los
empleados de la Institución Educativa SERVIEDUCA S.A.

Delimitación temporal: 2016.

Delimitación espacial: Guayaquil - Ecuador

Capítulo I

1. Marco teórico metodológico de la investigación

1.1. Teoría

De acuerdo al (MINEDUC, 2006), En el año 2005 Ecuador en unión con 147 países respaldó la Declaración del Milenio, en donde se definen el conjunto de Metas de Desarrollo del Milenio a estipularse hasta el año 2015, entre las principales se destacan en el campo de la Educación el prometer que todos los niños y niñas de la sociedad completen la Educación Primaria y se logre un acceso igualitario del mismo en todos los niveles de educación primaria, obteniendo un acceso imparcial de niños y niñas en todos los niveles de educación y se elimine la desigualdad, enfocado esfuerzos en paridad de género en educación primaria y secundaria.

Según él (MINEDUC, 2006), con el nuevo modelo de Gestión Educativa/ Coordinación General de Planificación, dicho documento dará a conocer el Archivo Maestro de Instituciones Educativas, actualizado al periodo 2012-2013. El país cuenta con 29.065 Instituciones Educativas a nivel nacional, en la Provincia del Guayas hay 2.869 de las cuales registra la Institución Educativa Logos Academy con 1.218 estudiantes.

De acuerdo al (MINEDUC, 2006) En la actualidad se cuenta con 259 Instituciones Educativas con Bachillerato Internacional, de ellos 209 son públicas y 50 privadas.

Tabla 1*Distribución Zonal de las Unidades Educativas*

UNIDADES EDUCATIVAS POR ZONAS		
ZONAS	PROVINCIA	TOTAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS POR ZONAS
1	CARCHI	395
	ESMERALDAS	1467
	IMBABURA	682
	PICHINCHA	5
	SUCUMBIOS	701
2	NAPO	429
	ORELLANA	573
	PICHINCHA	572
3	CHIMBORAZO	1599
	COTOPAXI	853
	PASTAZA	559
	TUNGURAHUA	705
4	ESMERALDAS	83
	MANABI	3975
	SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	616
5	BOLIVAR	770
	GALAPAGOS	31
	GUAYAS	2161
	LOS RIOS	2000
	SANTA ELENA	331
6	AZUAY	1153
	CAÑAR	596
	GUAYAS	7
	MORONA SANTIAGO	903
7	EL ORO	916
	LOJA	1537
	ZAMORA CHINCHIPE	494
8	GUAYAS	2869
9	PICHINCHA	1965
10	NO DELIMITADA	118
TOTAL DE INSTITUCIONES A NIVEL NACIONAL		29.065,00

Fuente: (MINEDUC, 2006)

Estructura organizacional

Las Instituciones Educativas están formados por un equipo de directivos como:

Rectoría: Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Pastoral, Consejo de Calidad, Consejo de Asociación de Padres de Familia.

Gerente administrativo: Finanzas, Contabilidad, Cobranzas, Recursos Humanos, Compras, Sistemas.

1.2. Antecedentes del problema que se investiga

El trabajo de Yessika Mejía (2012), la presente investigación fue realizada en una empresa Call Center, el estudio fue elaborado con agentes de servicio telefónico. El objetivo principal fue determinar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales de los trabajadores, ya que los resultados indicaron que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

Al señalar el trabajo de Francisco García (2011), se pudo conocer que en dicha compañía de estudio se planteó desarrollar un plan estratégico ya que no se había realizado una planificación formal de las actividades, lo que ocasiona un estancamiento de la empresa en cuanto a su participación en el mercado, lo cual proporcionó conocer las diferentes actividades y metas de la empresa, permitiendo de esta forma realizar las acciones que conllevan el análisis estratégico, como fueron, la reformulación de la misión, la formulación de objetivos estratégicos, la realización de las auditorías externa

e interna para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para luego realizar una formulación de estrategias y por último elaborar los planes de acción, que contribuyeron al alcance de los objetivos estratégicos planteados.

La gestión a través de planificación estratégica es tan antiguo como la guerra e incluso tiene un origen militar, en Grecia y durante el siglo xx hasta llegar a las modernas prácticas corporativas y recientes esfuerzos del sector público. El termino estrategia se deriva del griego strategos que significa general del ejército. Cada uno de las 10 tribus griegas de la antigüedad elegía anualmente un stratego que dirigiera la sociedad tribal. En la batalla de Marathon (490 a.c) el stratego fue nominado como dirigente político y como tal participo en el Concejo Político. Su papel consistía en dar los consejos tácticos de manejar tropas.

Con el paso del tiempo el trabajo de los estrategos incluyo un papel legislativo, debido al status que fue adquiriendo. Desde sus raíces militares la planificación estratégica ha estado relacionada con los grandes escenarios. Su interés se centra en los resultados y en menor grado en las actividades. (Achilles, 2012).

Es el proceso por el cual los administradores de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la institución, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación largo plazo. Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les imponen el entorno y lograr el máximo de beneficios. (Mello, 2012)

La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente

interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Chiavenato I. , 2015).

1.3. Fundamentos teóricos y metodológicos que permiten la sustentación científica de la problemática que se investiga y la propuesta de solución

Definición de Estrategia

El pensamiento original de esta estrategia se lo emplea en ambientes de rivalidades, como en guerras, en juegos y servicios. Actualmente, las organizaciones lidian y cooperan en el mismo momento. También, esta idea se extendió para poder incluir distintas situaciones que involucren la enunciación de métodos y la selección de los medios para conseguir los métodos. (Amaru, 2012)

Estrategia empresarial

Para una entidad, este método es el paso para cerciorar su ocupación y persistencia. Incluye el esclarecimiento de los propósitos de una organización y el camino para lograrlo. A esta también se la conoce como políticas de negocios. Algunas entidades se centran en un solo servicio; algunas varían y actúan en distintas ramas, varias más que rivalizan en algunos negocios que acogen la directriz de cooperación de otros. Este método se lo puede como la selección de las maneras de competir: dónde, cómo, cuándo y con quién competir. (Chiavenato, 2013)

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un método para estructurar y aclarar los caminos que tiene que tomar la organización, y esa meta al final del camino es el propósito que se pretende llegar. Este proceso de planeación se lo emplea en una entidad totalmente y en cada parte de ella: producción, mercadeo, talento humano, etc. (Amaru, 2012)

Proceso de planeación estratégica

Visión panorámica

Este proceso es una sucesión de estudios y determinaciones que entienden los consiguientes elementos fundamentales:

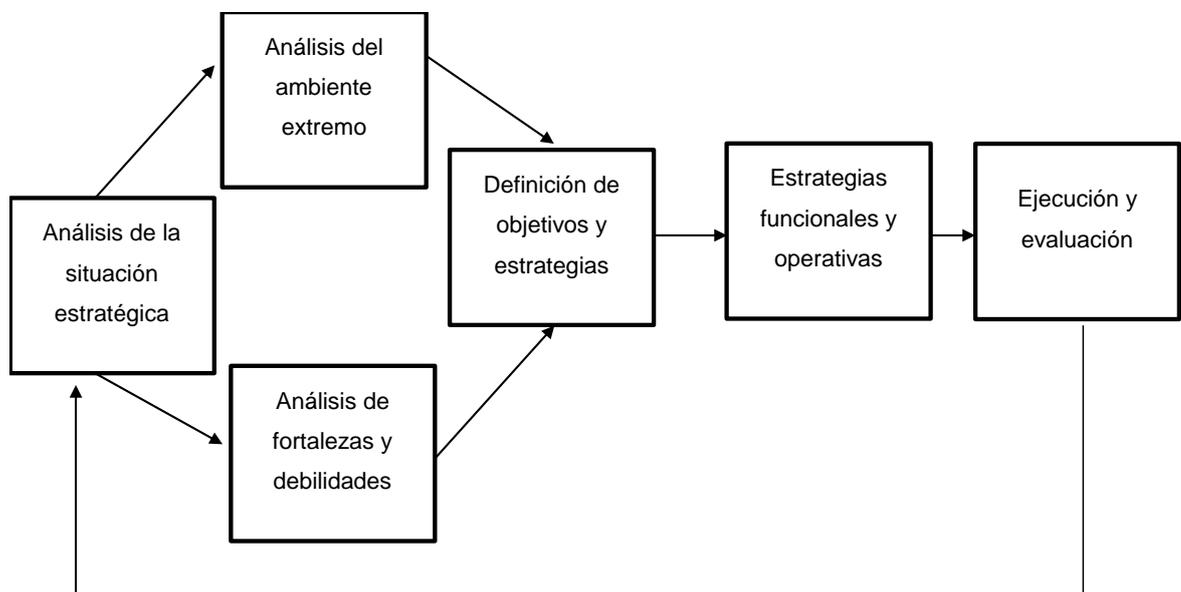


Figura 1. Proceso de planeación estratégica

Nota. Tomado de (Amaru, 2012)

Plan Estratégico

De acuerdo a Chiavenato (2015), el Plan Estratégico se lo conoce como una técnica de dirección que aprueba de los resultados de las valoraciones formales de las actividades comerciales y de las situaciones interiores de una entidad como paso previo a la enunciación de propósitos, habilidades y actividades.

Este posee varios conceptos, pero usualmente involucra el establecimiento de propósitos, la definición de actividades para lograr las metas, y la movilización de recursos para efectuar las gestiones. Esta relata cómo las finalidades serán sobrepasadas por los recursos. La trayectoria de una organización es usualmente el deber de implantar la táctica, y esta se concibe al analizarla como un modelo de actividad, acorde como la entidad se adecua a su medio.

Esta planificación comprende los procedimientos de enunciación y ejecución; esta proyección apoya a regularizar los dos. Por ende, es de representación metódica, formación propia que involucra la síntesis por medio de ideas importantes.

Esta es una técnica y consiguientemente posee valores, acciones y bienes. Consigue ser formal o informal y es típicamente reiterado, mediante la retroalimentación durante el procedimiento. Unos componentes del medio logran ser incesantes y algunos consiguen ser efectuados como propósitos discretos con un principio y un final concluyente en el transcurso de una etapa.

Se encarga de proporcionar las entradas para el conocimiento sobre el pensamiento estratégico, que será en este caso una guía nueva sobre la estrategia actual. Esto conlleva al resultado final que es la estrategia de organización, que incluye un diagnóstico sobre el medio ambiente y detalla la situación de la competencia, una política de la orientación sobre lo que la organización tiene como objetivo a lograr,

teniendo en cuenta las principales iniciativas o planes de acción para implementar políticas que servirán de guías.

Chiavenato (2013), estableció que, la formulación de las estrategias competitivas es compuesta por cuatro elementos claves que serán nombrados a continuación:

- Las fortalezas y las debilidades, que son manejadas de manera interna en la empresa.
- Los índices, personas de los ejecutores claves.
- Las oportunidades y amenazas, que son establecidas y manejadas por la competencia del mercado.
- Las expectativas en el aspecto social de la empresa.

Como fue anteriormente mencionado las fortalezas y las debilidades son factores internos de la empresa, esto quiere decir que, se maneja en el ambiente interno de la misma, mientras que las oportunidades y las amenazas son manejadas de manera externa a la empresa, estos son los factores que siempre se deben considerar en todos los procesos de planificación estratégica de cualquier negocio o empresa que se desea emprender.

Según lo estipulado por (Amaru, 2011), está determinando que las actividades que son acordadas para la planificación estratégica pueden incluir reuniones y otros medios de comunicación entre los líderes y el personal que está encargado de la organización. En lo que se refiere a la variedad de herramientas que se puede usar para una planificación estratégica, puede ser observada como parte principal de las actividades de planificación.

Los encargados de la organización pueden tener un sin número de preguntas que desearían sean contestadas, en las reuniones a que se los convoca, por ejemplo:

- ¿En que se basa el negocio o el interés de la organización?
- ¿Cuáles son los productos o los servicios que deben ser excluidos o incluidos de la cartera de ofertas?
- ¿Cuáles son los alcances geográficos de la organización?
- Lo que diferencia a las organizaciones de sus competidores conforme a sus clientes y otras áreas que sean involucradas.
- ¿Cuáles son las actividades y los recursos que deben desarrollarse dentro de la organización?

Esta puede incluir la documentación y la comunicación que puede describir la táctica de la organización y la manera correcta que debe ser aplicada muchas veces conocido como Plan Estratégico. Esta planeación puede incluir un análisis del ambiente que atraviesa la competencia, como una política de orientación para el logro de las metas de las organizaciones, implementando planes de acciones específicos que se desean efectuar, pueden abarcar algunos años que se actualizara periódicamente.

La organización logra utilizar una variedad de sistemas de medición y de seguimiento de los procesos y los objetivos; y de las medidas que se habían establecido, citando como ejemplo un cuadro de mando integral o las estrategias en mapa. Las empresas o compañías pueden proyectar sus estados financieros, esto quiere decir que los balances, cuentas de resultados y los flujos de efectivos se reflejaran a través de varios años en el proceso del Plan Estratégico, teniendo como parte importante la fijación de las metas que se habían propuesto. El presupuesto se podrá utilizar a menudo para representar las utilidades que se habían esperado en una organización para el año que se cursara.

Existe una variedad de herramientas y técnicas de las observaciones que se usan durante una planificación, las mismas que serán utilizadas por las empresas y las entidades consultoras de gestión para poder suministrar un marco estratégico.

Las herramientas pueden incluir:

- Los análisis de PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), que tiene que ver con los elementos externos del ambiente considerando los aspectos políticos, económicos, sociales o tecnológicos.
- La planificación de los escenarios, se usó inicialmente en el ejército, y fue recientemente usado por las grandes sociedades para poder estudiar escenas futuras.
- El respectivo análisis de Porter que está compuesto de cinco fuerzas, que puede abarcar el atractivo de la industria y de su rivalidad entre competidores, el poder de negociación entre los compradores y vendedores; considerándose también la amenaza de los futuros productos sustitutos y los nuevos colaboradores en el mercado.
- El Análisis FODA, que está compuesto de las debilidades y fortalezas internas, en relación con las oportunidades y amenazas externas.
- Un cuadro de mando y mapas de estrategias, que luego creara un marco metódico para poder medir y controlar las tácticas.

Las gestiones estratégicas, son la colección completa de las actividades que se están cursando y las técnicas de las organizaciones que se van a usar para poder coordinar y de esa manera alinear los recursos y las actividades que permitan el logro de los objetivos, enfocándose en la misión, visión y las debidas estrategias en una organización ordenada.

En el Plan Estratégico, es anhelado reconocer notoriamente el medio actual, los propósitos y los métodos de una compañía existente o las opiniones recientemente

expuestas en vínculo con una sociedad nueva, estos consiguen ser usados como fundamento para una evaluación crítica para tener conocimiento de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas efectiva o descubiertas. Esto conlleva la creación de métodos que comprenden los subsiguientes temas, más detalle a continuación:

- Visión
- Misión
- Valores
- Objetivos
- Estrategias
- Programas



Figura 2. Fases de elaboración de un plan estratégico

Nota. Tomado por (Martínez, 2012)

Este plan es un instrumento de administración que posee la intención de apoyar a la entidad a realizar una excelente labor, ya que es un método que se orienta en la energía de los empleados, los beneficios y el periodo de todos en la sociedad en una misma trayectoria. Es una herramienta que los directivos requieren oprimir y es para los servicios determinados y dueños de mercados que son serios sobre el desarrollo. Así mismo realiza lo consiguiente:

- Apoya a elaborar su preeminencia profesional
- Informa su método al personal
- Brinda precedencia a sus requerimientos financieros
- Facilita orientación y trayectoria para moverse de plan de acción.

Pasos de planificación estratégica

Estas son las medidas importantes para la proyección de estrategias:

1. Análisis del estado actual

Aquí, se examinará un ambiente interno y externo de la sociedad. Se es viable elaborar un estudio FODA, que es una evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una institución. Además se evaluarán solícitamente los componentes del entorno específico, como sus contrincantes, el dominio de sus provisos y el dominio de sus clientelas.

2. Definición del estado futuro

Aquí, se realizará un enfoque de la corporación y una aclaración de misión que explique el futuro de su empresa donde se anhela ver, sus valores fundamentales y lo que se desea lograr. Después de establecer el enfoque y misión de la corporación, se comienza a proponer una táctica detallada para alcanzarlos.

3. Determinación de los objetivos y estrategias

Ya que se ha determinado el enfoque y misión de la institución, se puede ejecutar un grupo de metas que llevará al cumplimiento táctico completo. Por ejemplo, un logro puede ser la mejora de la ganancia del comercio año por año dando como resultado el 5% más. Las metas logradas como conjuntos de desarrollo en la ejecución de su meta o enfoques.

4. Aplicación y Evaluación

El siguiente movimiento es realizar y analizar la idea. Ejecución en extensas organizaciones, como las empresas administrativas, se cumplirá por un grupo distinto de individuos de la organización que innovó un ideal. Distintas fases de ideas se reparten normalmente en varias etapas de la corporación. También se deben enfocar en la seguridad persistente y analizar el empleo de la idea para establecer lo ejecutado por metas que conllevan al cumplimiento táctico. Si no, entonces serán requisitos ajustados a las tácticas de largo plazo.

Objetivo de un Plan Estratégico

Es fundamental tener una meta principal, una idea táctica la cual es el siguiente:

Enfocarse en una meta la cual se trata de cumplir, se puede modificar los diseños en actividades las mismas que permitan sugerir objetivos, reglas y metas.

Una idea táctica se la efectúa:

- ***Para afirmar la organización***

Se encarga de promover la asociación entre los organismos de determinaciones y los diversos conjuntos de labores.

- ***Para descubrir lo mejor de la organización***

La meta primordial de estas opciones es muy esencial ya que busca que los individuos actúen en la evaluación de las cosas que se ejecutan en las que apoyan a reconocer las problemáticas y las oportunidades.

- ***Aclarar ideas futuras***

Al instante de tener un plan es fundamental desarrollar un alto, para permitir enfocarse en los planes que se anhelan proponer a un futuro en las que pueden ofrecer o no resultados.

La organización táctica es una acción administrativa de la corporación que se emplea para determinar preferencias y así permitir cumplir los logros en las que se está trabajando.

Importancia de la Planificación Estratégica

(París Rochi, 2011) “La Planificación Estratégica es muy importante para todas las organizaciones. Si se realiza correctamente, aplicar y hacer cumplir un Plan de Acción dentro de su organización puede aumentar el crecimiento, los ingresos y la rentabilidad de la organización. Estas son sólo algunas de las razones principales de por qué su organización debe tener un Plan Estratégico”. (pág.81)

En un mercado global, la Planificación Estratégica y con visión de futuro nunca ha sido más importante. Si su organización desea ser o seguir siendo un actor clave dentro

de su industria, un PEI debe ser desarrollado. Esto generará un plan claro sobre cómo y cuándo la organización es de avanzar, por cuánto tiempo y cuándo va a aprovechar o reaccionar a ciertos cambios en el entorno macroeconómico.

Tener la flexibilidad dentro de su Plan Estratégico para aprovechar o reaccionar a los cambios en el entorno macroeconómico podría significar que su organización tiene un plan para hacer frente a los cambios que podrían la quiebra de sus competidores.

El plan también debe abordar cómo deben aplicarse o manejan los cambios en el entorno micro. También, en ser flexible, el plan también proporciona visión clara para que las oportunidades sean tomadas por la organización en el corto y largo plazo.

Esto funciona para asegurar que no existan desperdicios en los recursos cuando se exploran todas las oportunidades, en lugar de invertir y se centra en las oportunidades clave y garantizar que se persiguen en todo su potencial.

Un Plan Estratégico proporciona a las organizaciones con una visión y un plan de cómo alcanzar objetivos predeterminados. También incluye los propósitos más pequeños que deben ser alcanzados antes de las metas más grandes pueden llegar a buen término.

Si compartido con la organización, se puede ayudar a alinear la visión de todas las capas de los empleados dentro de la organización. Tener un objetivo común y cada empleado conocer su papel en la consecución de ese objetivo puede ayudar a impulsar la organización hacia adelante.

Para Matilla (2011) “Cuando los planes estratégicos se comunican con claridad a través de todos los niveles de la organización, también puede ayudar a romper los silos dentro de su organización.” (pág.295)

Tener un objetivo claro que todos los departamentos están trabajando para ayuda a reducir la sensación de competencia entre los departamentos. Si el Plan Estratégico también involucra departamentos trabajando más estrechamente para alcanzar el objetivo común, que ayuda con el aumento del flujo de información entre ellos, lo que permite a todos los departamentos beneficiarse de los conocimientos que la organización lleva a cabo en su totalidad.

Un Plan Estratégico también puede trabajar para aunar recursos desde diferentes departamentos de la organización para lograr los objetivos que pueden no haber sido realizables, si cada departamento trabajó independientemente.

Esto es particularmente cierto si cada departamento tiene comúnmente asignado su propio presupuesto y recursos para trabajar, con más de un período de tiempo determinado. También puede permitir que los líderes de las organización consigan evaluar la rentabilidad de cada departamento, producto y / o servicio de la organización, para determinar si se requieren cambios que permitan lograr los objetivos estratégicos estipulados.

Control interno

Según lo estipulado por Coopers & Lybrand (2011), el control interno es una actividad dirigida por la administración de la empresa, se encarga de la supervisión de las gestiones ejercidas dentro de una organización, a través de procesos y métodos encaminados a lograr los objetivos y cumplir con las políticas de una empresa, a su vez permite la confiabilidad, efectividad de las operaciones dentro de la misma. (pág.79)

El control interno es un proceso sistemático de acciones que se encarga de la verificación de dos aspectos relevantes en el marco empresarial tal como el cumplimiento de las funciones de la empresa y el seguimiento de una administración contable pertinente. El control interno es una actividad dirigida por los gestores de la organización enfocados en que los reglamentos, políticas y procesos sean cumplidos en dirección al logro de las metas y objetivos de la compañía.

También, el control interno es un sistema que emplea la organización para garantizar la capacidad operacional de la empresa, se refiere al sistema de supervisión de la concesión de actividades, a fin de que la organización pueda cumplir con el proceso adecuado para el alcance de sus objetivos con eficacia y eficiencia.

Generalmente, el control interno es una gran herramienta para todas las empresas, además de ser un método de llevar a cabo efectivamente los procesos planeados por la misma, es una gestión de control para el desarrollo de procesos sistemáticos y lógicos de la organización, mediante este control se podrá manejar efectivamente las situaciones que pretendan tomar un curso equivocado a la política o secuencia determinada.

De acuerdo a lo establecido por Fonseca (2011), “El control interno, es un sistema que proporciona ser una herramienta para la supervisión de acciones de la organización y el desarrollo de funciones vinculadas al eslabón de objetivos.” (pág. 78)

Cabe mencionar que a pesar de que el control interno sea un sistema propicio para la supervisión, manejo y cumplimiento de acciones, es necesario que se aplique estos controles de forma individual a los departamentos de una organización, así facilita el

trabajo de los superiores o administradores de la misma, y se ejerce un método más efectivo, confiable y adecuado para dicho proceso.

Los controles internos son procedimientos aplicados en función de permitir una dirección para tomar el curso preciso y adecuado, este sistema de control interno son de gran utilidad para el desarrollo operacional y administrativo de cualquier compañía, sobre todo para las empresas que cuentan con activos importantes. Las empresas más pequeñas dedicadas a la comercialización de un producto o servicio, también puede acceder a la aplicación de este sistema en su organización.

El sistema de control interno proporciona una herramienta valiosa, para detectar los procesos defectuosos dentro de una organización, tales como la falta de honradez, por otro lado, permite llevar un control interno evitando que se produzcan riesgos en base a las ejecución o desarrollo de actividades por los participantes de la organización, además de reducir riesgos en pérdidas nominales.

La empresa que emplea un sistema de control interno puede manejar situaciones adversas a su planificación, debido a que es además una herramienta de comunicación para eventualidades vigentes o futuras en los procesos que intervienen en el alcance de los objetivos de la empresa, cuando se aplican los controles internos, se permite llevar un control contable y de activos, es decir, un mejor rendimiento administrativo en la organización.

Existen cuatro propósitos fundamentales del control interno, tales como:

1. *Principios del control interno; eficacia y eficiencia:* Se refiere a los esfuerzos del control por llevar a cabo una optimización en procesos referente a las actividades de la empresa en conjunto con los objetivos de la misma.
2. *Seguridad y fiabilidad sobre asuntos financieros:* Se refiere a la presentación de información o estados financieros de la compañía, para garantizar el desarrollo y progreso de la empresa en este marco contable.
3. *Cumplimiento:* Abarca la participación de las actividades empresariales, además del cumplimiento de cada una de las normativas, reglamentos y políticas determinadas por la dirección general de la empresa.
4. *Seguridad del patrimonio:* Adquisición y uso de los activos de la empresa, incluyendo material e inmaterial, además de los recursos humanos, para alcanzar la preservación de los activos como la eliminación que se realiza conforme a los procesos legales y de aprobación.

Sistema de control interno

Según lo determinado por Lara (2012), “El sistema de control interno se refiere al proceso en el cual las empresas pretenden establecer un marco de administración y supervisión ante actividades negativas o defectuosas que conlleven a la limitación del progreso o el alcance de los objetivos de la misma.” (pág. 49)

El sistema de control interno es un proceso que conlleva a analizar y prevenir actividades fraudulentas dentro de las acciones ejercidas por los empleados, el sistema de control interno es una herramienta que trabaja conjuntamente con la dirección de la empresa, en el que también intervienen procesos de control financiero. Cabe indicar

que dentro del proceso de control interno interviene el proceso de auditoría correspondiente a la presentación de la realidad financiera. Los resultados de la evaluación se ven orientados con la prueba del auditor.

De acuerdo a lo indicado por Cepeda (2013), el sistema de control interno proporciona a la empresa los siguientes aspectos relevantes para la misma:

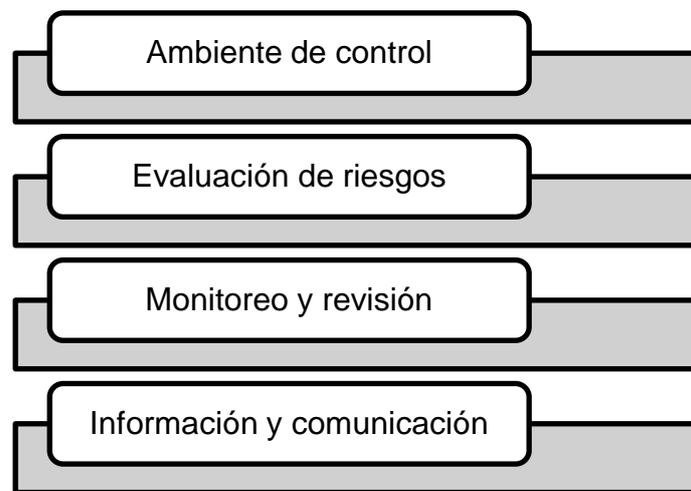


Figura 3. Aspectos del Sistema de Control Interno

- **Ambiente de Control:** El ambiente de control se refiere a la actividad ejercida por la administración, lo cual incluye una dirección a la integridad, y a la obligación de las operaciones empleadas por los interesados en una organización.
- **Evaluación de Riesgo:** Se refiere a reconocer las áreas que estén proporcionando indicios en el incumplimiento de responsabilidades, o a su vez un desvío de operaciones que no corresponden a las políticas o normativas, este sistema permite ser más eficiente, así se evita los riesgos que pueden influir considerablemente en una organización, convirtiéndose en una barrera para su

éxito, como parte de este proceso se evalúan los riesgos operacionales, económicos, a través de los esfuerzos, y las indicaciones del sistema.

- **Monitoreo y revisión:** El sistema de control interno debe ser examinado por la unidad de dirección de la empresa, a través de los procesos de evaluación habitual, la gestión de la misma debe asegurar que dicho proceso sigue la secuencia por la cual ha sido determinada, que además, proporciona el nivel de integridad de las funciones realizadas por los empleados de esta forma se lleva el monitoreo y la revisión.
- **Información y comunicación:** Se refiere a la distribución de la información y la aplicación adecuada de los procesos y responsabilidades que se llevarán a cabo, el control interno permite comunicar a los directivos los avances, el estado financiero y la correcta adecuación de procesos intervenidos por los integrantes de la organización, de esta manera se lleva un respectivo análisis y permite ser una herramienta en la toma de decisiones.

Gestión operativa

De acuerdo a lo estipulado por Chiavenato (2011) “La administración de procedimientos, es un departamento de gestión que controla, diseña y supervisa el procedimiento de fabricación y el rediseño de las actuaciones productivas en el desarrollo de bienes o servicios”.

Se trata del compromiso de afirmar que las actuaciones productivas son eficaces en cuanto al manejo de la menor cantidad de materiales según sea necesario, y eficiente en términos de complacer los requisitos del usuario. Tiene que ver con el trabajo funcional

o encargo que transforme las entradas (en los modelos de las materias primas, mano de obra y energía) en salidas (en modelos de bienes y/o servicios).

La comunicación de la administración de las actuaciones al alto seguimiento en contextos fructíferos, se puede diferenciar con la comunicación de empleados de primera línea a los oficiales de alto rango de más alto nivel en la ciencia militar. Los empleados de más alto nivel dan aspecto a la táctica y controlan lo largo del tiempo. Mientras que los oficiales de línea toman determinaciones estratégicas en ayuda del desarrollo de la táctica.

En los comercios como en temas militares, las distancias entre los niveles no siempre son diferentes; datos estratégicos anuncian tácticas dinámicamente, y los individuos personales en ocasiones se movilizan entre las ocupaciones mediante el tiempo. La administración de ocupaciones es fundamental para los administradores de la corporación por dos motivos.

El primero, se puede aumentar la producción, lo que mejora la salud económica de una corporación.

El segundo motivo, puede apoyar a las corporaciones a realizar las necesidades competitivas de los usuarios; para aumentar la productividad, una medida de la eficacia.

La productividad, se suministra de salida a entrada, es un régimen de un administrador de la eficacia o de un trabajador en el manejo de los pocos recursos de la corporación para desarrollar materiales y servicios. Cuanto más sea la cantidad numérica de esta comunicación, la eficacia será mayor. Se establece que el cometido administrativo se determina por satisfacer las siguientes necesidades.

El procedimiento operacional se enfoca en el manejo de 4 etapas de ordenamientos que componen el ciclo de la gestión eficaz:

1. Planificación y programación
2. Implantación
3. Operatividad
4. Control, gestión y auditoría.

Desarrollo Organizacional

Según lo mencionado por Faria, Mello (2012) “La evolución de las corporaciones últimamente ha sido tema de apreciaciones teóricas y tratamientos bajo el reconocimiento de evolución empresarial o evolución de la población”. (p. 54)

De acuerdo a lo determinado por el autor, se puede explicar cómo la evolución empresarial es un arranque de toda la corporación proyectado premeditadamente para mejorar la eficiencia y/o eficacia de una organización para autorizar a la compañía a cumplir sus metas tácticas. Su composición de determinación enfoca la complejidad de la conducta y es responsable de su falta de conocimiento.

La evolución empresarial es un procedimiento seguido y metódico de la ejecución de la modificación empresarial efectiva, que se establece como un lugar de ciencia se enfoca en el entendimiento y la gestión de la modificación empresarial y como un campo de estudio científico y de investigación. Es de temperamento interdisciplinario y se basa en la sociología, la psicología industrial y organizacional en particular, y las teorías de la motivación, el aprendizaje y la personalidad.

Si bien la ciencia de conducta ha correspondido al soporte básico para el análisis y la práctica, nuevos campos procedentes de formación han hecho sentir su

representación. Sabios en procesos de reflexiones y la formación empresarial, la forma de la visión en la toma de determinaciones, y la preparación (por nombrar varios) cuya expectativa no se empapa en tan solo los conocimientos del comportamiento, si no en una concentración mucho más multidisciplinaria e interdisciplinaria, se han transformado en fermentos o materiales. La evolución empresarial es un campo cada vez que avala a nuevas orientaciones.

Objetivos del desarrollo organizacional

- Para incrementar la confianza personal con los empleadores.
- Para crecer la elevación de responsabilidad.
- Para afrontar obstáculo en el sitio de omisión.
- Para resolver eficientemente los enfrentamientos.
- Para crecer la contribución y cooperación entre los asalariados.
- Para crecer la decisión del asunto del organismo.
- Para poner en movimiento desarrollos que favorecerán el funcionamiento

duradero del organismo sobre un fundamento a seguir.

Estos propósitos de desarrollo organizacional se encuadran sosteniendo en disposición específicas observadas, que reforman de una posición a otra. En otros términos, estos planteamientos están proyectados para complacer las peticiones de un medio particular.

Pero en conclusiones generales, todos los planteamientos de crecimientos estructurales tratan de obtener los posteriores objetivos:

1. Crecimiento organizacional apoya a formar a los empleados que estén ordenado con la visión de la organización.

2. Incentivando a los empleados para solucionar las dudas.
3. Fortalecimiento individual de seguridad, la contribución y la relación para el resultado de los objetivos a disposición.
4. Animando a todos los individuos a participar en el desarrollo de proyecto, lo que proviene que se responsabilicen en el cumplimiento del programa.
5. La innovación de un entorno de labor en el que se incentive a los asalariados a esforzarse y participar con empeño.
6. Reemplazo de las líneas responsables de superioridad con inteligencia individual y habilidad.
7. La invención de un medio de seguridad para que los trabajadores aprueben de buen punto el cambio.

El crecimiento de la organización facilita a los dirigentes incluir cambios de aspecto sistemático mediante la aplicación de un desarrollo preferencial de procedimientos de gestión. Esto, a su vez, lleva a un mayor individual, grupal y efectividad de la organización.

El objetivo del crecimiento organizacional es desarrollar el volumen del organismo para maniobrar su actividad y correspondencias internas y externas. Esto comprende la mejora de los desarrollos individuales y de grupo, la información más eficiente, una mayor amplitud para dar cara a las dificultades de organismo de todo tipo.

Igualmente implica procedimiento de ocupación más vigoroso, las formas de dirigir más convenientes, el perfeccionamiento de la capacidad en el acuerdo con el enfrentamiento destructivo, así como el aumento destacado en igualar seguridad y contribución entre los integrantes del organismo. Estos objetivos proceden de una

técnica de valores fundamentado en una visión optimista de la tendencia del hombre – que el individuo en un entorno de ayuda es calificado de conseguir mayores niveles de crecimiento y resultados, importante para el crecimiento y la efectividad ya que es procedimiento científico – eficacia, una búsqueda implacable de las causas, las pruebas experimentales de suposición, y la comprobación de los resultados.

La autogestión de agrupación de labor permite que los elementos de un grupo de trabajo tengan conocimiento de la misión y puedan realizar, observaciones y seguimiento de todas los aspectos de su labor, desde el reemplazo, compromiso y a disponer el tiempo de tomar descansos.

Un estudio inicial de la comunidad de trabajo principal de autogestión se desencadena la siguiente característica conductual.

1. Los trabajadores aceptan el compromiso individual y deber por el rendimiento de labor.
2. Trabajadores, monitorear su propio cumplimiento y averiguar la retroalimentación de lo bien que está alcanzando sus metas.
3. Los trabajadores, a resolver su recuperación y tomar prudencia correctivas cuando sea indispensable para renovar y la productividad de otros grupos.
4. Trabajadores, investigar orientación, presencia y técnicas del organismo cuando no sostengan lo que requieren para hacer la labor.
5. Los trabajadores apoyan a los individuos de su agrupación de trabajo y los asalariados en otros grupos para renovar la rentabilidad en el trabajo y elevar la productividad del organismo en su conjunto.

De acuerdo con un planteamiento ejecutado se decide que el crecimiento organizacional es beneficiado para ayudar a las agrupaciones a comerciar el cambio, ya que cuenta con cuatro pasos principales que son:

Diagnóstico

Apoya a la entidad a reconocer dificultades que consigan interceptar con la eficiencia y valorar las causas inferiores.

Habitualmente se elabora por medio de la ayuda de un experto externo para que logre reconocer los inconvenientes por medio del examen de su misión, metas, políticas, fundamentos y conjunto de técnicas; la temperatura y la cultura; elementos ambientales; las consecuencias anheladas y habilidad para saber elegir medidas.

Prácticamente se ejecuta mediante entrevistas a informadores clave y averiguaciones formales de todas las secciones.

Planificación de acciones

Se despliegan las mediaciones importantes para emprender los inconvenientes establecidos. La formación se dedica a un medio de organización de operaciones para valorar la perspectiva de realizar desiguales habilidades de cambio que lleven a la acción.

Intervención

Cambian pasos de especificaciones y secuencias, el avance monitoreado, y la responsabilidad de las partes interesadas se cultiva.

Evaluación

Valorar los esfuerzos de cambio planeado por la búsqueda del avance de la entidad en la ejecución del cambio y justificando su impacto en la organización.

Cabe establecer que el progreso organizacional es un lugar de indagación, la hipótesis y la experiencia dedicada a aumentar el discernimiento y la actividad de los individuos para conseguir el cambio organizacional con más triunfo y rendimiento.

1.4. Identificación y conceptualización de los términos básicos y variables de la investigación

Comunicación interna. - Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella.

Dirección empresarial. - “La Dirección Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.” (Esther, 2010)

Empleados. - Persona que trabaja para otra o para una institución a cambio de un salario.

Empresa.- “Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de las personas.” (Madridmasd, 2014)

Evaluación laboral.- “La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.” (Matos, 2013)

Metas empresariales. - Las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración empresarial.

Plan Estratégico. - La Planificación Estratégica es un proceso de análisis, definiciones y llamado a la acción, realizado al interior de la organización de manera consensuada con la participación de la dirección y todo su equipo de coordinación.

1.6. Categorización de las variables operacionalizadas

Tabla 3

Categorización de las variables

Variable	Categoría
Variable Independiente: Plan Estratégico.	Administración
Variable Dependiente: Mejora los procesos de los empleados y medición de los resultados en la Institución Educativa SERVEDUCA S.A.	Talento Humano y Administrativo

Capítulo II

2. Metodología de la investigación

2.1. Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga

Historia

SERVIEDUCA S.A. inició sus actividades en el año 1992, domiciliada en el Km5 1/2 vía a la costa, frente a los Ceibos, la decisión de llamar LOGOS como razón social a este plantel educativo se fundamenta en la tradición filosófica que simboliza un avance en el pensamiento Griego y que toma como base el uso de la razón, y que luego la Teología asimilo a la segunda persona de la Santísima Trinidad, hablándose entonces del hijo de Dios hecho palabra, por lo que Logos con sentido cristiano busca servir a un gran sector de la sociedad Ecuatoriana.

Logos Academy empezó sus labores con 80 niños en una casa amplia y acogedora en el sector de los Ceibos, al abrir las puertas de esta aventura, los pequeños son invitados a vivir un encuentro litúrgico con la lectura y la escritura creativa; luego de cinco años en 1997 nace la sección secundaria de la institución con octavo, noveno y décimo año.

Desde el 2008, forma parte de la comunidad de Bachillerato Internacional (BI), cuenta con el reconocimiento internacional de nuestros altos estándares, y por ende, con la autorización para brindar el Programa de Diploma.

Cada actividad realizada se ha distinguido por profundizar un tema de actualidad que involucre a toda la sociedad, de igual forma no se ha escatimado esfuerzo en dotar a la comunidad educativa de programas formativos y talleres para los alumnos que

tiendan a fortalecer su autoestima y su personalidad, las mismas que en las encuestas realizadas en estudios anteriores han sido valoradas positivamente con el 99% por los padres de familia, quienes reconocen la formación en valores como una fortaleza del plantel. Actualmente la unidad educativa SERVIEDUCA S.A, cuenta con 1218 estudiantes entre ellos son 628 mujeres y 590 hombres, cuenta con 143 docentes.

La cultura organizacional se evidencia en el comportamiento de las personas que integran el personal docente, administrativo y de servicios generales, por lo tanto, demuestran quienes son con un alto grado de empoderamiento en el trabajo, con un liderazgo basado en principios y valores humanos. El liderazgo moral y la gestión del conocimiento académico de excelencia es nuestro ya que es el sello identificatorio dentro y fuera del plantel.

La filosofía institucional marca la ruta a seguir en esta organización. Es el personal docente y son los directivos, quienes con su experiencia hacen posible a que cada estudiante llegue a la meta propuesta.

Esta filosofía está centrada en el alumno con sus múltiples potencialidades, fortaleciendo los valores que le permiten autoconstruirse como ser humano moralmente autentico, se fundamenta en una visión integral de la educación, donde sus habilidades, destrezas y actitudes fomentan su desarrollo como ser humano protagonista, autoconstructor y autor de su experiencia de aprendizaje.

Es una organización seria con autonomía moral, por eso se encuentra en constante revisión de su planificación estratégica y curricular para verificar, corregir y mejorar.

Los alumnos constituyen la razón esencial de este proceso humano y humanizante. Es el producto y la formación académica integra la ética y la técnica para garantizar su autorrealización personal y profesional exitosa.

El trabajo pedagógico se basa en el enfoque constructivista que permite al estudiante construir su propio conocimiento con la guía motivadora del docente, quien integra en sus estrategias el lenguaje Integral.

La Institución no cuenta con una Planeación Estratégica estructurada que le permita medir resultados en cuanto a la gestión de sus empleados, generando una deficiente comunicación entre las áreas de la empresa.

Los pilares fundamentales son:

Desarrollo intelectual: Para construir poco a poco la autonomía del estudiante a través del razonamiento, análisis y ejercitación de las operaciones mentales que lo preparan para resolver las diversas dificultades de toda índole. (Servieduca, Logos Academy, 2014)

Desarrollo de la inteligencia emocional: A través de la convivencia de valores que confortan al estudiante para su vida social y moral. (Servieduca, Logos Academy, 2014)

Desarrollo psicomotriz: De acuerdo a las potencialidades y características de cada estudiante, porque cada ser humano tiene un estilo de percibir y procesar la información que recibe para dar las respuestas adecuadas a cualquier demanda, ya sea en forma oral, escrita o gesticular. (Servieduca, Logos Academy, 2014)

Para que los egresados sean auténticos ciudadanos críticos y orgullosos de su nacionalidad, comprometidos con el desarrollo del país, capaces de utilizar responsablemente los recursos naturales, científicos y tecnológicos, manteniendo criterios éticos.

“Su compromiso es generar y dar al alumno una educación de calidad. Es el parámetro referencial de éxito. Esto implica que a través de los procesos de planificación, ejecución y evaluación del aprendizaje, se implementaran las estrategias necesarias y acordes a la cultura organizacional, con el propósito de cada docente conozca, procese y promueva la misión, visión y objetivos organizacionales en forma sistemática y continúa. Es una alternativa práctica de gerenciar la innovación y el empoderamiento a la cultura organizacional.” (Servieduca, Logos Academy, 2014)

Los valores de la unidad educativa

La visión y misión se basa en los siguientes valores:

Perseverancia: Capaz de trazarse metas y tener determinación para alcanzar la excelencia.

Compromiso: Acabar un trabajo comenzado, cumplir con lo ofrecido.

Solidaridad: Tener una conciencia clara con respecto a las necesidades de los demás.

Integridad: Actuar con honestidad.

Respeto: Considerar a todas las personas independientemente de sus particularidades ya sean de género, culto y raza.

Coherencia: Actuar de acuerdo a los principios y creencias manteniendo el equilibrio entre la dimensión física, mental y emocional.

Autonomía: Ser capaz de resolver problemas por sí mismo y de tomar decisiones

libremente asumiéndolas con valentía. (Servieduca, Logos Academy, 2014)

Organigrama de la institución SERVIEDUCA S.A.

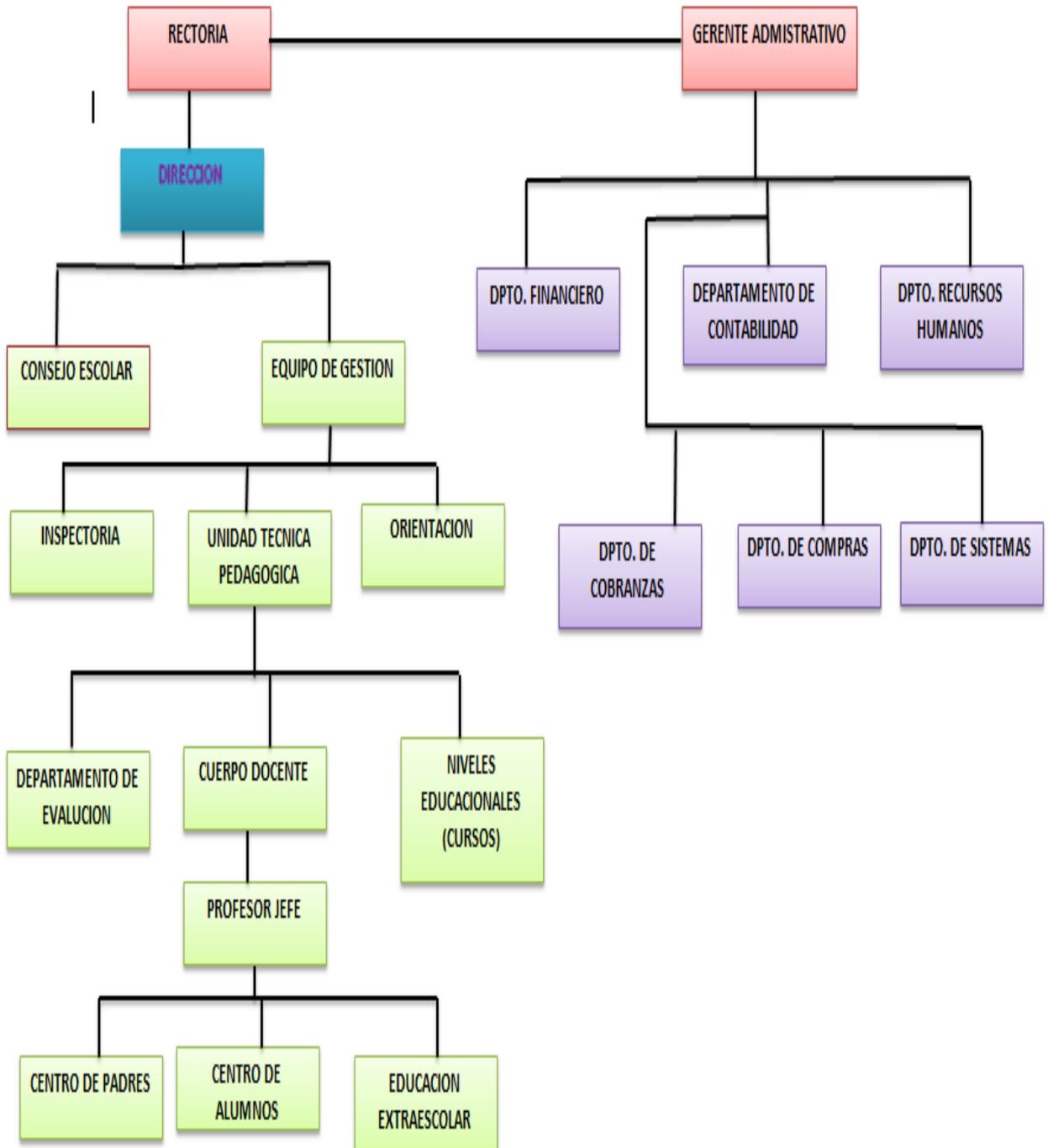


Figura 4. Organigrama

Localización

La institución educativa SERVIEDUCA S.A. se encuentra ubicada en km 14 1/2 vía a la costa de Guayaquil.

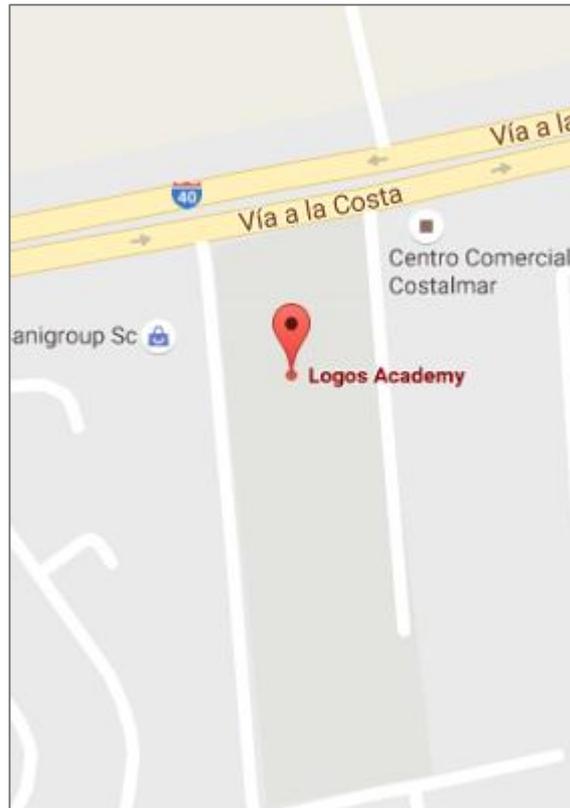


Figura 5. Ubicación de Servieduca S.A.

Nota. Tomado de (Google Maps, s.f.)

Visión

“Es una institución educativa bilingüe con Bachillerato Internacional, profundamente comprometida con la excelencia en la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes. A través de metodologías innovadoras, la práctica de valores humanos y apoyados en los avances tecnológicos, contribuye al crecimiento de los estudiantes desarrollando habilidades para la vida académica, cotidiana y laboral que les

permitan ser ciudadanos solidarios, críticos y con autonomía moral; capaces de utilizar responsablemente los recursos naturales, científicos y tecnológicos manteniendo los criterios éticos trascendentes para el avance progresivo de la sociedad.” (Servieduca, Logos Academy, 2016)

Misión

“Consolidarnos como una institución educativa bilingüe pionera en la implementación de metodologías educativas innovadoras, reconocida en todos sus niveles por la búsqueda permanente de la calidad de los aprendizajes de sus alumnos y apoyados por una comunidad educativa que tiene mentalidad nacional e internacional y está comprometida con el mejoramiento institucional y el de su entorno.” (Servieduca, Logos Academy, 2016)

2.2. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados

Tabla 4

Género

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Masculino	52	35%
Femenino	97	65%
Total	149	100%

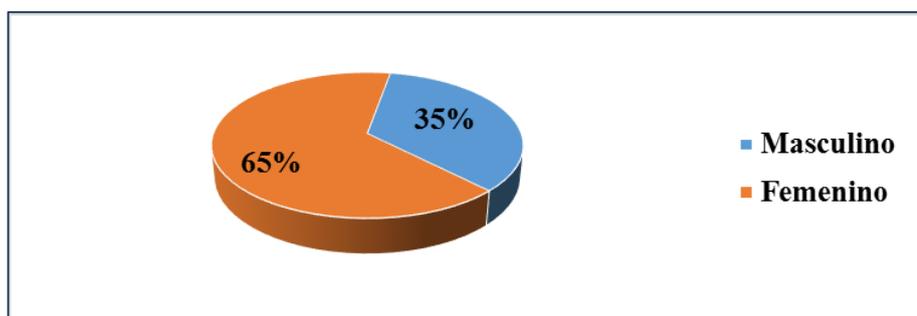


Figura 6. Género

Conforme a los datos se puede notar como el 65% de los consultados pertenecen al género femenino, lo que da a entender que existen más trabajadoras mujeres en la Institución Educativa Servieduca S.A.

Tabla 5

Edad

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
18 a 25 años	25	17%
26 a 30 años	46	31%
31 a 40 años	55	37%
mayor a 41 años	23	15%
Total	149	100%

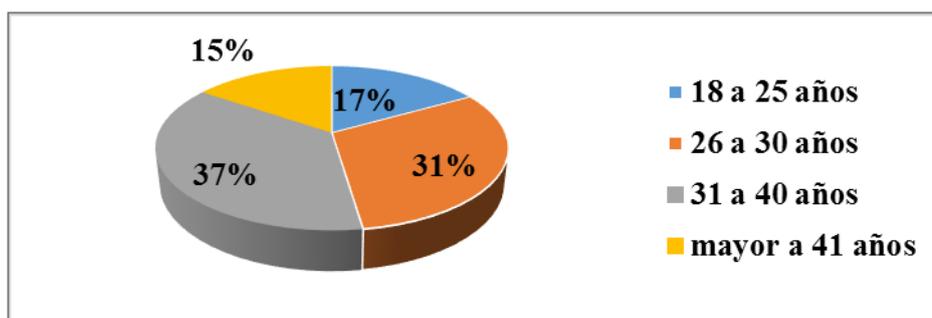


Figura 7. Edad

Dentro de la entidad, la edad predominante es la que se encuentra entre 31 y 40 años, debido a que el 37% de los consultados manifestaron tener esa edad, esto da a entender que son personas de experiencia y que pueden conocer casi en su totalidad el manejo administrativo de la institución.

Tabla 6

Nivel de Instrucción

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Tecnología	5	3%
Superior	144	97%
Total	149	100%

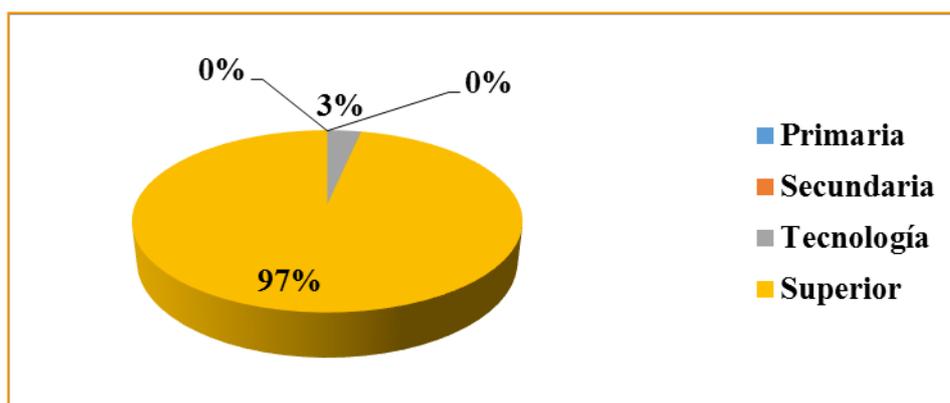


Figura 8. Nivel de instrucción

El 97% de los encuestados son personas que ostentan título profesional, así lo afirmaron la gran mayoría de los consultados, esto permite discernir que los trabajadores son personas que conocen de los procesos administrativos que manejan en la institución y aportan con ideas basadas no solamente en experiencias sino en conocimientos académicos sobre los diversos procesos administrativos que se manejan dentro de la Institución.

Preguntas

1.- ¿La comunicación con los jefes es excelente?

Tabla 7.

Comunicación con los jefes

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	10	7%
De acuerdo	5	3%
Parcial acuerdo	14	9%
Desacuerdo	120	81%
Total desacuerdo	0	0%
Total	149	100%

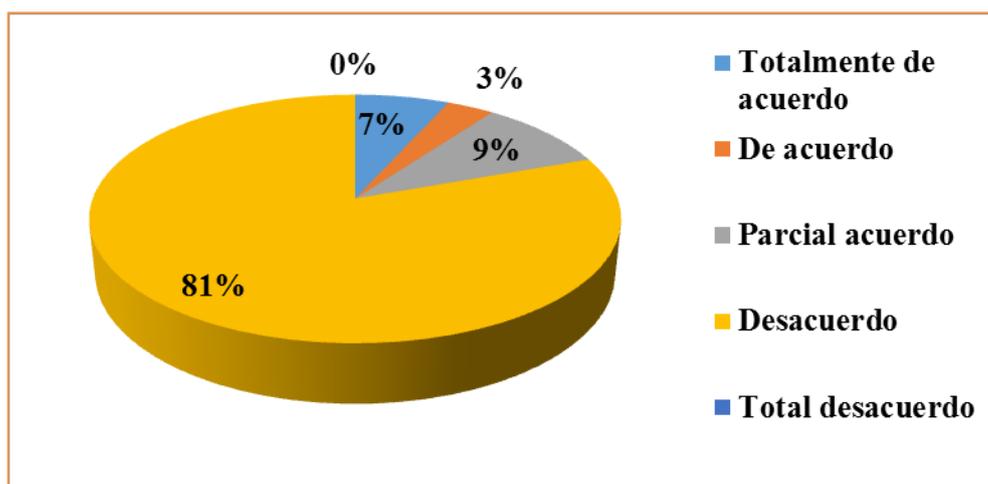


Figura 9. Comunicación con los jefes

El 81% de los encuestados afirmaron que la comunicación con los jefes no es la esperada, lo que denota que el proceso comunicativo entre los diversos jefes y sus colaboradores adolece de esta falla que impide que la información llegue de manera eficaz a quienes deben cumplir con lo que se dispone en esta.

2.- ¿Los superiores se interesan en el bienestar del trabajador?

Tabla 8

Interés de los superiores por el bienestar de los trabajadores

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	11	7%
De acuerdo	138	93%
Parcial acuerdo	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	149	100%

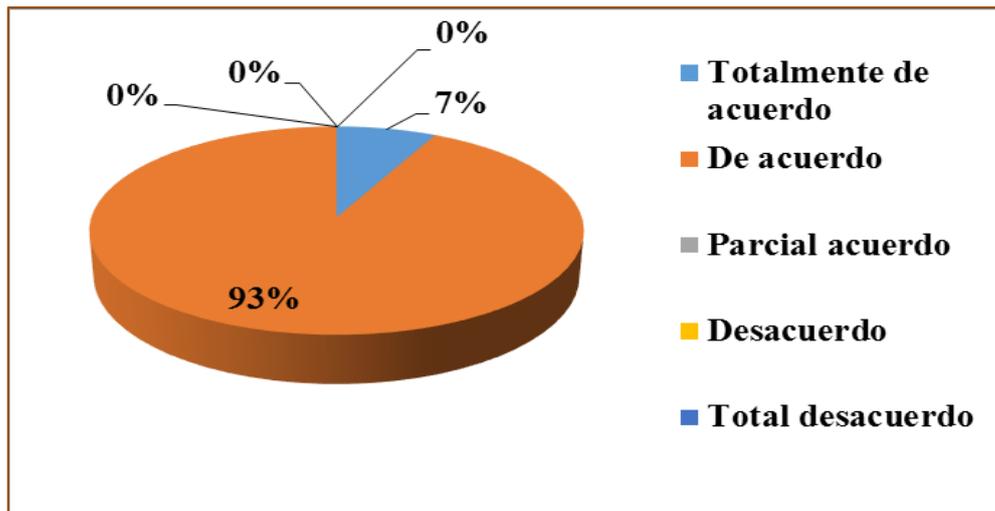


Figura 10. Interés de los superiores por el bienestar de los trabajadores

Conforme a los resultados obtenidos, el 93% de los encuestados afirman que los superiores se interesan en los trabajadores, lo que denota que existe esa empatía mutua entre los compañeros de labores, parecería ser entonces que los jefes están casi siempre atentos al bienestar de las personas que laboran en su entorno.

3.- ¿Usted como trabajador es evaluado en sus labores de forma constante?

Tabla 9

Evaluación del trabajo

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	2	1%
De acuerdo	1	1%
Parcial acuerdo	1	1%
Desacuerdo	130	92%
Total desacuerdo	8	5%
Total	142	100%

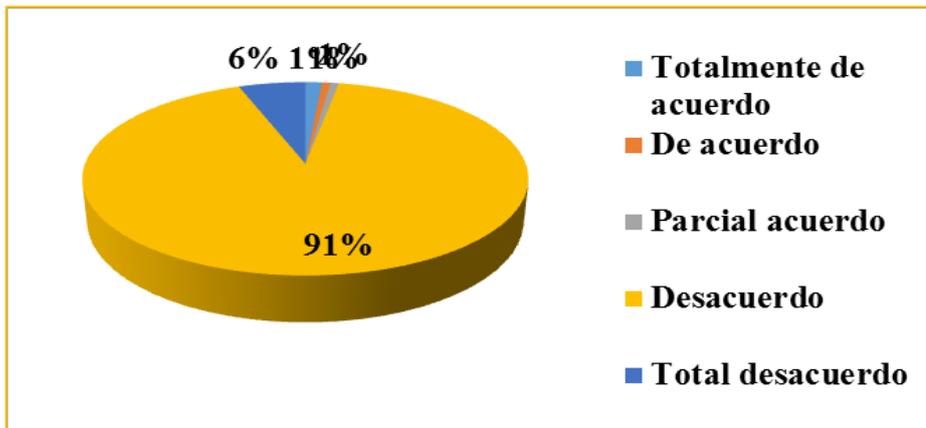


Figura 11. Evaluación del trabajo

El 91% de los consultados mencionaron que su trabajo no es evaluado de forma permanente, lo que demuestra que los jefes están conformes con el desempeño actual de sus colaboradores, y que no existen políticas para programar cursos de capacitación que permitan un mayor desarrollo profesional de estos, lo cual redundaría no solamente en el beneficio de los trabajadores sino también de la empresa que va a disponer de un personal con mayores capacidades y por lo mismo más productivo.

4.- ¿Le ayudan a corregir algún tipo de problema en sus labores?

Tabla 10

Corrección de los problemas en el trabajo

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	40	27%
Parcial acuerdo	109	73%
Desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	149	100%

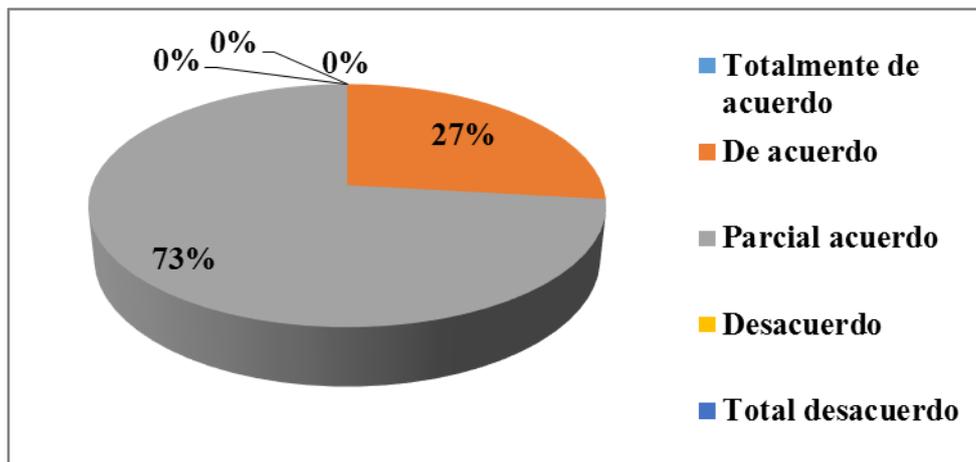


Figura 12. Corrección de los problemas en el trabajo

De acuerdo a los datos, se puede observar que el 73% de los encuestados manifestaron que existe momentos en los cuales su trabajo es corregido, por lo que se puede deducir que ciertamente existen circunstancias en las cuales su trabajo puede adolecer de fallas, las mismas que los jefes buscan corregir en el camino, por lo que no existen directrices laborales para el desarrollo más eficaz de las actividades.

5.- ¿Considera necesario la evaluación de su trabajo?

Tabla 11

Necesidad de la evaluación del trabajo

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	14	9%
De acuerdo	125	84%
Parcial acuerdo	10	7%
Desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	149	100%

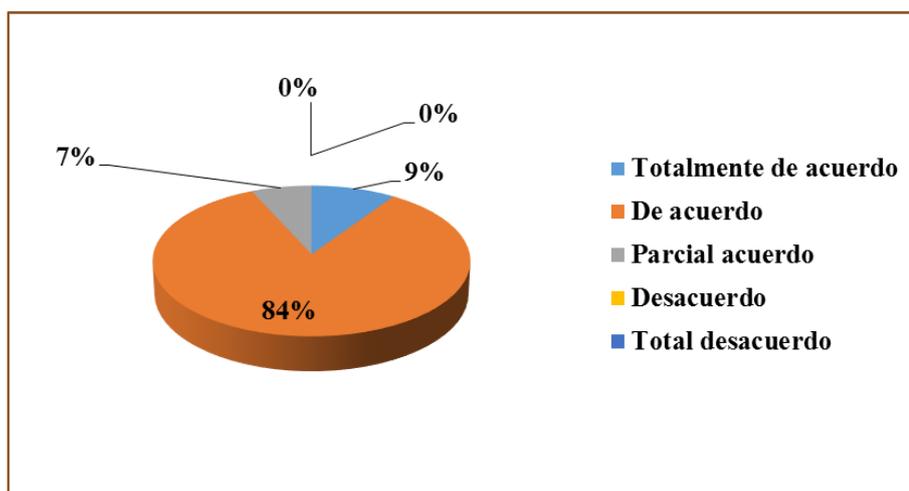


Figura 13. Necesidad de la evaluación del trabajo

El 84% de los encuestados mencionaron que necesitan que su trabajo sea evaluado, esto demuestra que los trabajadores cuidan de su buen desempeño en sus labores, preocupándose por el bienestar de la entidad.

6.- ¿Existe una buena comunicación entre áreas?

Tabla 12

Comunicación entre áreas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	4	3%
De acuerdo	5	3%
Parcial acuerdo	120	81%
Desacuerdo	5	3%
Total desacuerdo	15	10%
Total	149	100%

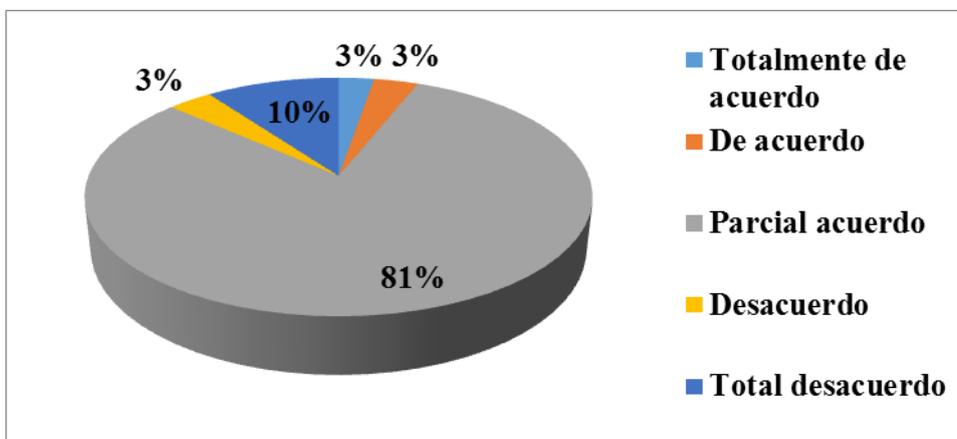


Figura 14. Comunicación entre áreas

El 81% de los encuestados, afirmaron que la comunicación entre las áreas de la empresa no es muy buena, lo que puede significar problemas en el trabajo en grupo con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos.

7.- ¿La empresa mantiene un Plan Estratégico?

Tabla 13

Existencia de un plan estratégico en la empresa

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	11	7%
De acuerdo	37	25%
Parcial acuerdo	22	15%
Desacuerdo	78	52%
Total desacuerdo	1	1%
Total	149	100%

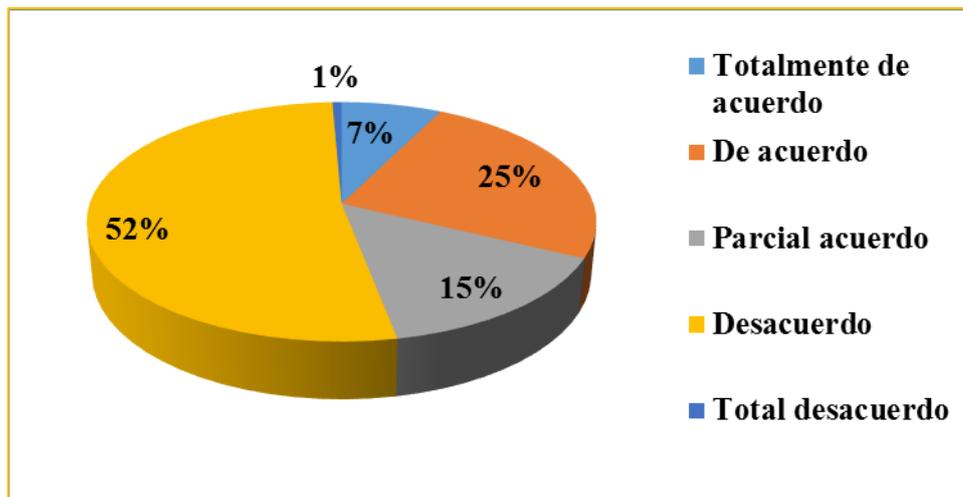


Figura 15. Existencia de un Plan Estratégico en la empresa

Conforme a los datos observados en el gráfico el 52% los encuestados afirmaron que la empresa no mantiene un plan estratégico, es importante recalcar que los trabajadores no conocen mucho del tema, esta deducción se puede llegar debido a que cada área trabaja para su propio bienestar sin pensar en alcanzar las necesidades de la entidad.

8.- ¿Considera usted que un Plan Estratégico direcciona el trabajo de los empleados?

Tabla 14

Necesidad de un plan estratégico

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	65	44%
De acuerdo	79	53%
Parcial acuerdo	3	2%
Desacuerdo	2	1%
Total desacuerdo	0	0%
Total	149	100%

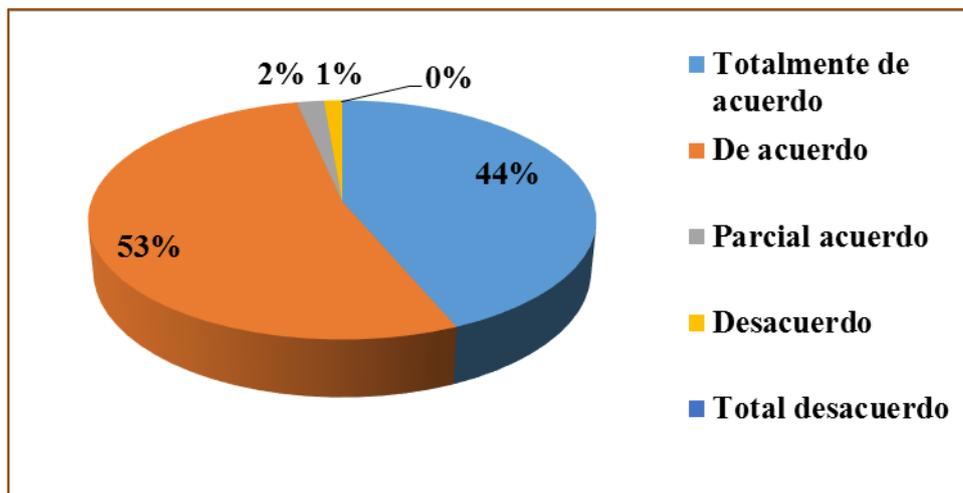


Figura 16. Necesidad de un Plan Estratégico

El 53% de los encuestados están de acuerdo que un plan estratégico puede direccionarlos para el trabajo en equipo y en comunidad para el beneficio de la empresa.

9.- ¿Sabe usted la misión, visión y los objetivos de la empresa?

Tabla 15

Conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la entidad

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	14	9%
De acuerdo	111	74%
Parcial acuerdo	24	17%
Desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	149	100%

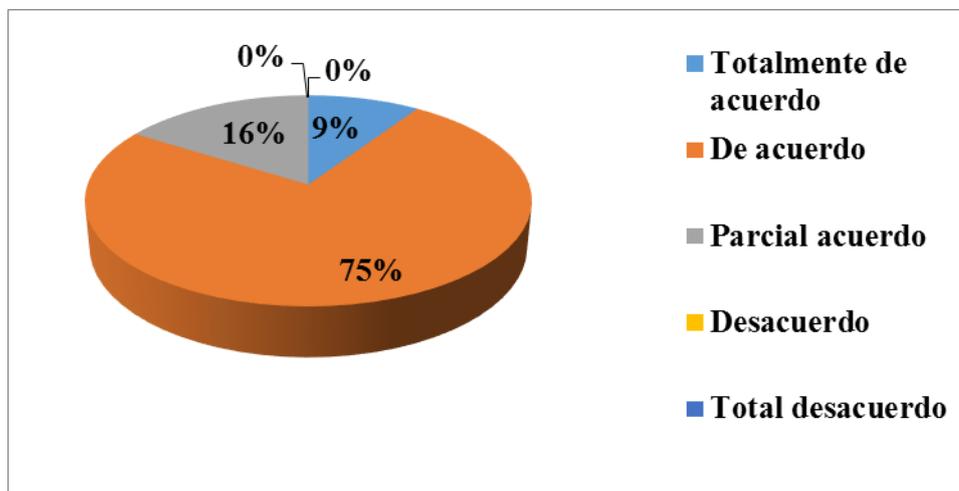


Figura 17. Conocimiento sobre la misión, visión y objetivos de la entidad

El 75% de los encuestados afirmó que conocen sobre ciertas partes trascendental de la empresa, como lo es la visión, misión y los objetivos estratégicos, sin embargo falta unidad para cumplirlos.

10.- ¿Está usted al tanto del crecimiento de la entidad para la cual usted labora?

Tabla 16

Conocimiento del crecimiento de la empresa

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	23	15%
De acuerdo	37	25%
Parcial acuerdo	89	60%
Desacuerdo	0	0%
Total desacuerdo	0	0%
Total	149	100%

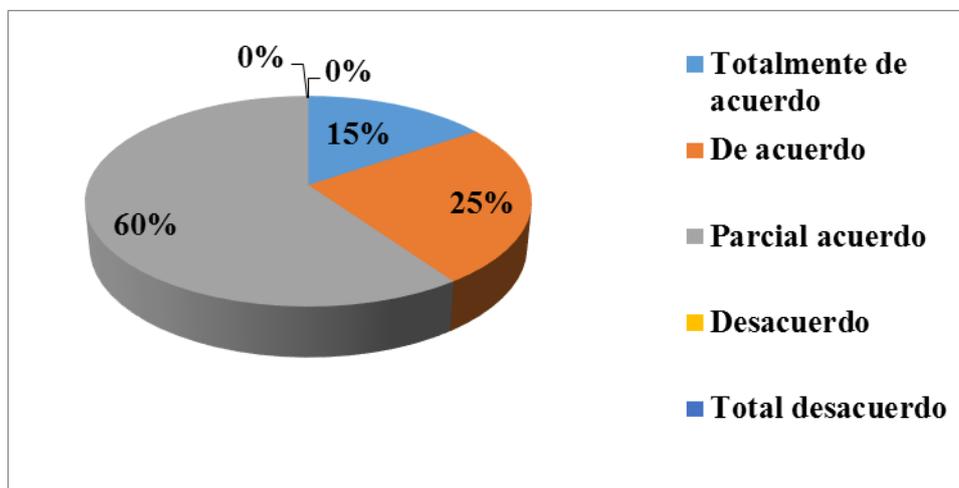


Figura 18. Conocimiento del crecimiento de la empresa

El 60% de los encuestados tienen poco conocimiento sobre el crecimiento de la empresa, lo que denota que ellos trabajan sin percibir si sus labores están sirviendo para la entidad.

2.3. Interpretación de los resultados del diagnóstico

Conforme a la investigación desarrollada se puede notar los siguientes puntos:

- La comunicación interna puede ser mejorada para crear un ambiente laboral ideal de cumplimiento sobre lo necesitado por la empresa.
- Los trabajadores consideran que la medición de las actividades productivas generan oportunidades de mejora.
- La medición de actividades laborales permite cumplir los objetivos estratégicos, de manera cualitativa y cuantitativa.
- Los empleados desconocen si en la organización existe un plan estratégico, sin embargo ellos se encuentran conscientes de que el desarrollo de dicho plan puede significar que la dirección de su trabajo se con perspectiva es decir, tomando en mira lo que entidad necesita para su mejor productividad.

En caso de no corregirse estos errores es posible que se originen problemas a futuro como son:

- Pérdida del mercado educativo y participación en el mismo.
- Al no contar con estrategias, no se tiene claro a futuro cual sería el nivel en el cual la empresa aspira posicionarse, ni los objetivos que pueden ser alcanzados.
- Al no capacitar y estimular constantemente a los empleados, no se logrará comprometerlos en el desarrollo de las estrategias que se pueden formular en un futuro.

- Al no cobrar adecuadamente los valores vencidos existe la posibilidad de crear carteras vencidas de los haberes no cancelados por los padres de familia y cuentas que puedan ser difíciles de recuperar.
- Así mismo de existir mala comunicación se podrían presentar retrasos en los procesos administrativos de la empresa, generando pérdidas en la misma.

Capítulo III

3. Propuesta

3.1. Tema

Diseño de un Plan Estratégico para la Medición de Resultados en la Institución Educativa SERVIEDUCA S.A.

3.2. Justificación

La presente propuesta se crea puesto que en la actualidad no existe un Plan Estratégico que mejore las funciones internas en la institución educativa SERVIEDUCA S.A. y es por esto que se pretende demostrar diversos métodos y procesos para que todo el personal organizado pueda reconocer las funciones que efectuadas de manera eficiente permitan alcanzar resultados más eficaces y adecuadamente interrelacionados.

Se puede destacar que la utilización de un Plan Estratégico ayuda a obtener las metas establecidas de todo el personal en donde se va a aplicar este proyecto puesto que beneficia de manera directa a cada uno de los procesos que se efectúan dentro de esta institución, en donde se realiza un análisis interno y externo para determinar los mejores planes a implementar. Por lo que se puede evidenciar la aplicación de estrategias y objetivos alcanzables de acuerdo a las perspectivas del desarrollo de talento humano, finanzas, compras y sistemas, ya que la aplicación de estas afecta de manera directa el Mapa Estratégico a implementar.

En este Plan Estratégico se muestran las estrategias competitivas que permiten minimizar la pérdida de tiempo y la existencia de un control que permite garantizar un más adecuado proceso, puesto que muestra las metas establecidas a las cuales se debe dirigir la institución.

Factibilidad

Lo propuesto es factible porque cumple con la ayuda de los siguientes aspectos como son:

Administrativa: Se tendrá el debido apoyo de cada uno de los integrantes tanto del área administrativa como de las demás áreas que conforman la Institución Educativa SERVIEDUCA S.A.

Legal: La institución educativa SERVIEDUCA S.A. cumple cabalmente con cada una de las leyes que relacionadas con el ámbito educativo han sido establecidas por el órgano legislativo, como por ejemplo la Ley de Educación.

3.3. Propuesta del Plan Estratégico

El Plan Estratégico se guiará por los siguientes pasos:

Metas Estratégicas

- Incentivar y hacer que colaboradores cumplan con sus funciones en un 100%
- Establecer políticas y procedimientos para cada una de las áreas del Instituto.
- Aumentar la satisfacción hacia los servicios que brinda la Institución en un 80%

Duración

El tiempo de duración estará diseñado para un lapso de 5 años, iniciando este periodo en enero del 2017 hasta enero del 2022.

Contenido del Plan Estratégico Propuesto

El Plan Estratégico se encuentra estructurado en diferentes puntos principales que contribuyen a lograr los diversos aspectos organizativos, estructurales, administrativos, etc., que forman parte de las propuestas que se ofrece para llegar a mejorar el sistema integrado de la Institución, puntos que se determinan a continuación:

- **Cuadro de Perspectivas.-** El cuadro de perspectivas contiene cuatro puntos principales en el área administrativa: Financiera, Recursos Humanos, Sistemas, y Compras, en los cuales cada uno tendrá las visiones que se desea cubrir en la aplicación de dicho plan.

- **Mapa Estratégico Organizacional.-** Nos muestra cada una de las funciones que desarrollan los trabajadores que se encuentran comprometidos con los departamentos que conforman la Institución Educativa SERVIEDUCA S.A.

- **Mapa de Relaciones Estratégicas.-** El mapa muestra cada una de las relaciones que deben existir entre la Institución y los usuarios, así como la relación entre los departamentos y sus empleados.

- **Cuadro de Mando Integral.-** Contiene cada uno de los objetivos estratégicos del Cuadro de Perspectivas presentado en forma de indicadores, metas e iniciativas estratégicas de tal forma que nos permita llevar el control y medir las diferentes actividades que se realizan en la Institución.

3.3.1. Mapa Estratégico Propuesto

El Mapa Estratégico es el que contribuye a cumplir con los objetivos planteados en el Plan estratégico acorde a las metas o fines que se proponga la institución con la única aspiración de mejorar cada uno de los servicios que se brinda a los alumnos y padres de familia que buscan calidad en la educación, sabiendo que es uno de los derechos fundamentales de las personas.

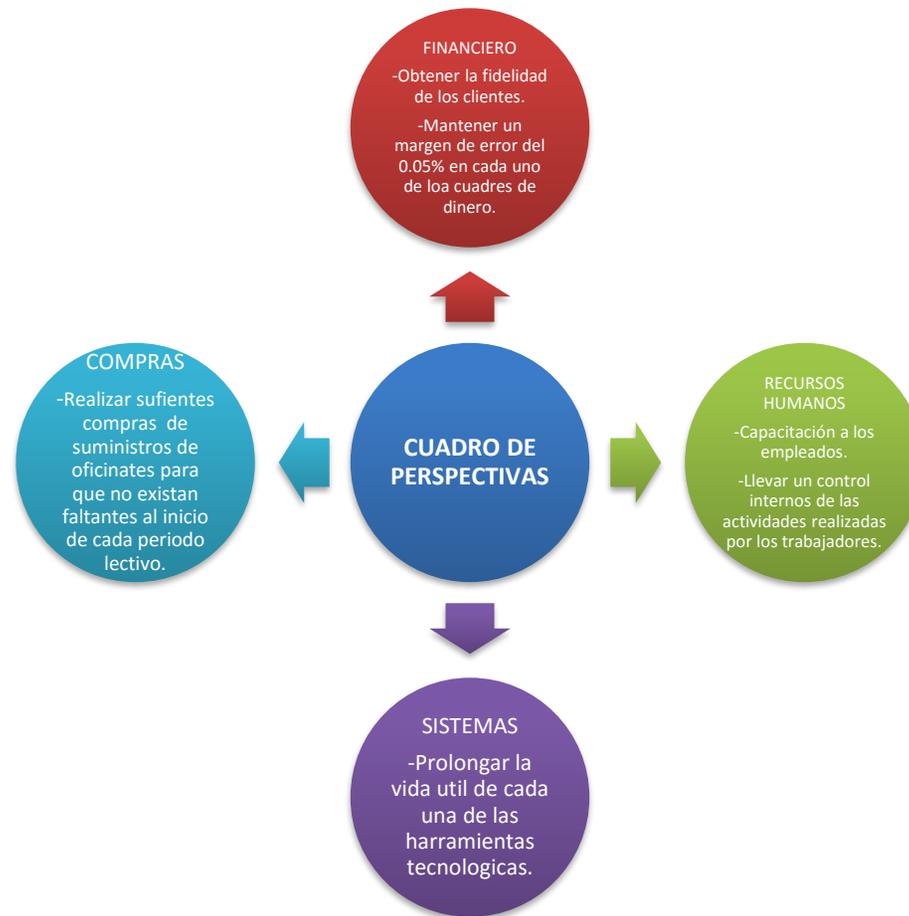


Figura 19. Cuadro de Perspectivas

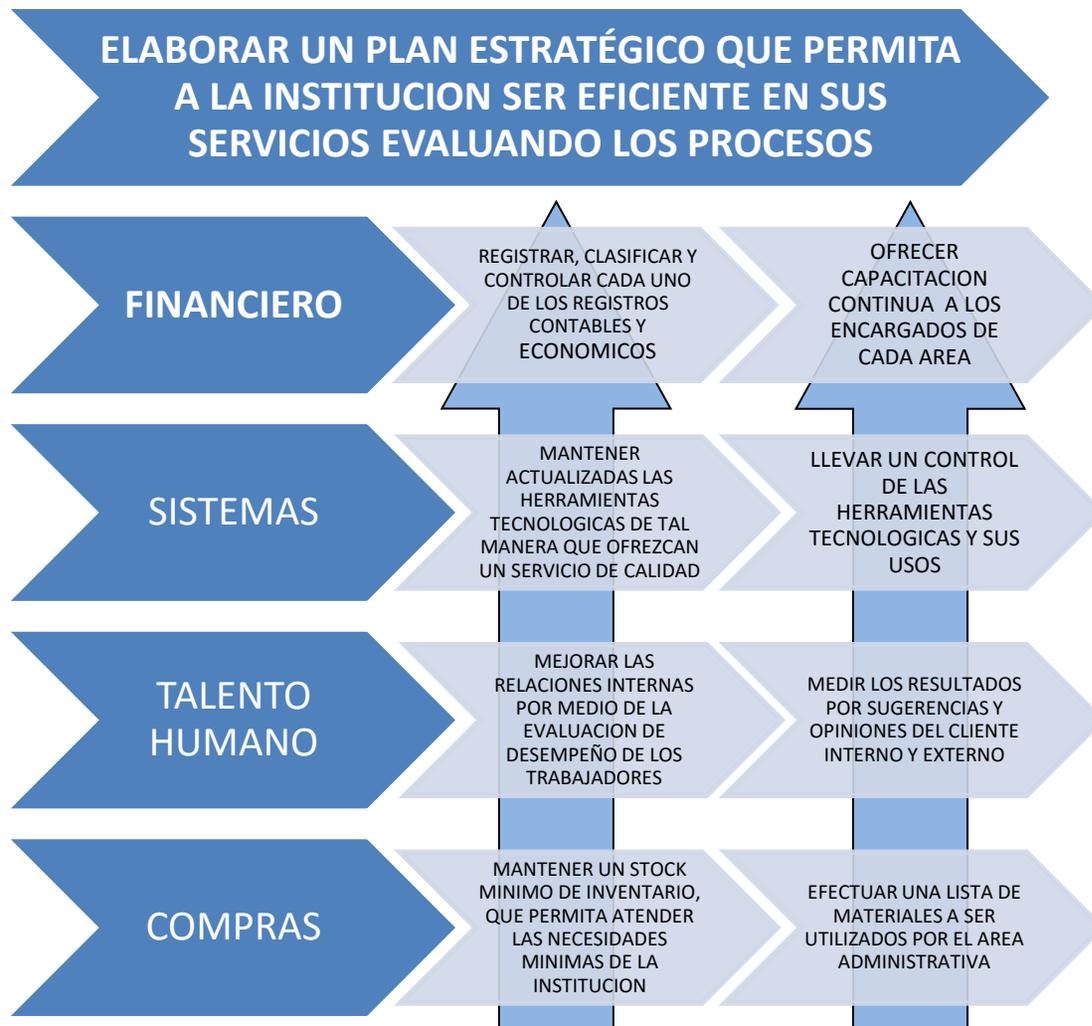


Figura 20. Mapa Estratégico Propuesto

En la presente tabla se puede observar el mapa estratégico del proyecto, donde muestra la relación de cada uno de las perspectivas con el objetivo general. Cada parte cumple un papel indispensable en la institución, puesto que establece metas a corto y largo plazo con el propósito de que los trabajadores puedan mejorar su desempeño para beneficio de la empresa.

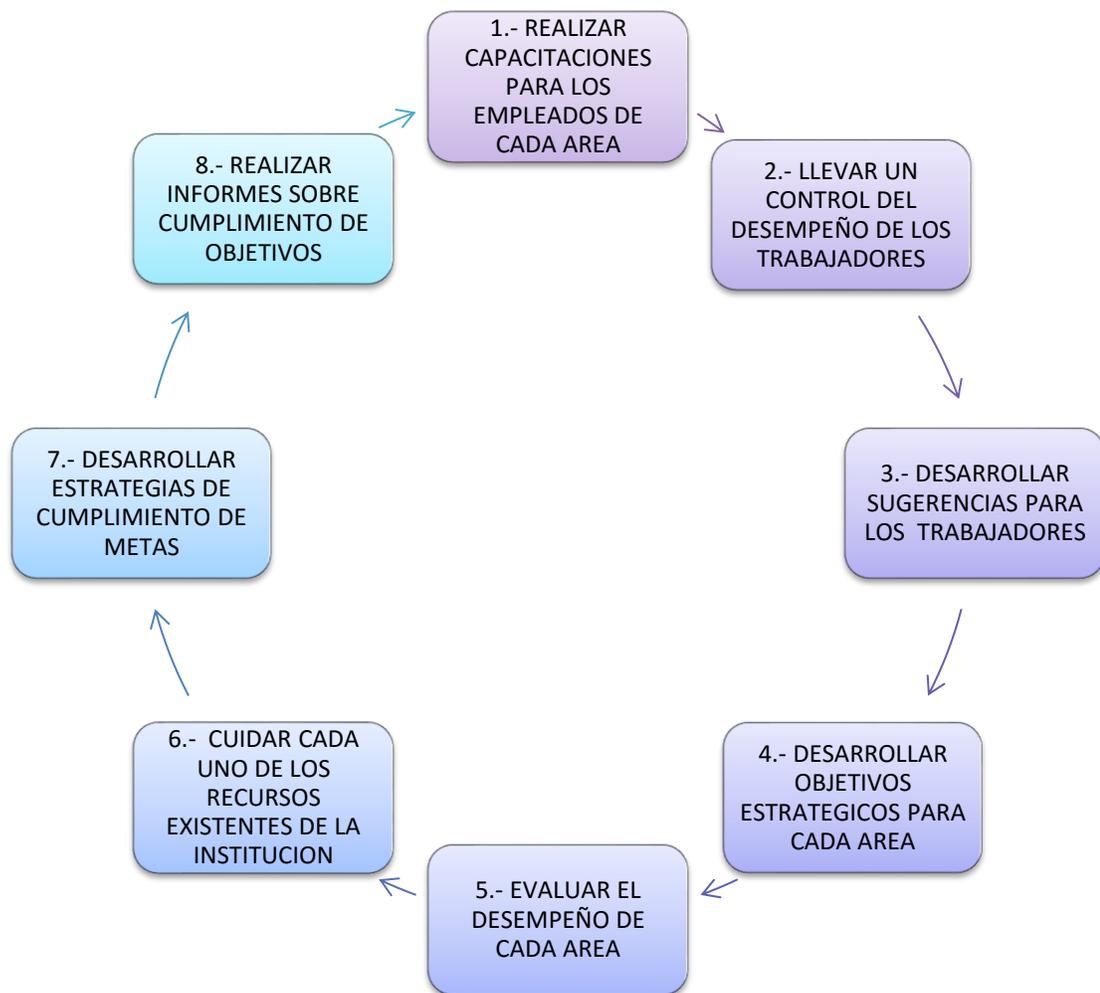


Figura 21. Mapa de Relaciones Estratégicas Propuesto

Tabla 17

Mando Integral Propuesto

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO				
FINANCIERO				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
REGISTRAR, CLASIFICAR Y CONTROLAR CADA UNO DE LOS REGISTROS CONTABLES Y ECONOMICOS	EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS	65%	DESARROLLAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN	JEFE FINANCIERO Y CONTABLE JEFE DE RECURSOS HUMANOS
RECURSOS HUMANOS				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
MEJORAR LAS RELACIONES INTERNAS POR MEDIO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE LOS TRABAJADORES	75%	MANUAL DE COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
SISTEMAS				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
MANTENER ACTUALIZADAS LAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE TAL MANERA QUE OFREZCAN UN SERVICIO DE CALIDAD	DIAGNOSTICO DE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS QUE POSEE LA EMPRESA	80%	MANUAL DE MANTENIMIENTO INTERNO DE LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS ASÍ COMO EL MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE LA EMPRESA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS JEFE DE SISTEMAS
COMPRAS				
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONSABLE
MANTENER UN STOCK DE COMPRAS MINIMO DE INVENTARIO	EVALUAR LOS GASTOS DE LOS INSUMOS EN LOS ULTIMOS 5 PERIODOS	75%	MANUAL DE PROCESOS Y POLITICAS PARA LAS COMPRAS INTERNAS	JEFE FINANCIERO JEFE DE COMPRAS

Tabla 18*Costos Aplicación Plan Estratégico Propuesto*

OBJETIVO ESTRATEGICO	ACTIVIDADES A REALIZAR PARA CUMPLIR LAS ESTRATEGIAS	PERIODICIDAD	COSTOS UNITARIOS ESTIMADO	TIEMPO PLAN ESTRATEGICO	COSTOS TOTALES
REGISTRAR, CLASIFICAR Y CONTROLAR CADA UNO DE LOS REGISTROS CONTABLES Y ECONOMICOS.	ACTUALIZACION DE LOS CONOCIMIENTOS CONTABLES	SEMESTRAL	\$ 300.00		\$ 3,000.00
MEJORAR LAS RELACIONES INTERNAS POR MEDIO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES.	EVALUACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	MENSUAL	\$ 50.00	5 AÑOS	\$ 3,000.00
	INTEGRACIONES DEL PERSONAL	ANUAL	\$ 5,000.00		\$ 25,000.00
	TALLERES DE TRABAJO EN EQUIPO	TRIMESTRAL	\$ 200.00		\$ 4,000.00
MANTENER LAS HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS DE TAL MANERA QUE OFREZCAN UN SERVICIO DE CALIDAD A LOS ESTUDIANTES.	ACTUALIZACION DE LOS SOFTWARE Y PROGRAMAS	MENSUAL	\$ 100.00		\$ 6,000.00
	ADQUISICION Y ACTUALIZACION DE INTERFASES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES	ANUAL	\$ 1,000.00		\$ 5,000.00
	RENOVACION DE EQUIPOS	BIANUAL	\$ 10,000.00		\$ 20,000.00
REALIZAR LAS COMPRAS DE MATERIALES DE OFICINA ANTES DE CADA PERIODO LECTIVO.	REALIZACION DE INVENTARIO FISICO DE MATERIALES	SEMESTRAL	\$ 500.00		\$ 5,000.00
	FORMATOS DE SOLICITIDES DE MATERIALES	SEMESTRAL	\$ 500.00		\$ 5,000.00
				COSTO PLAN ESTRATEGICO	\$ 76,000.00

Se planea ir recuperando esta inversión después de los primeros dos años, luego de una correcta capacitación, los empleados brindaran un correcto servicio a las personas, captando así una mayor cantidad de clientes, y a su vez con los ahorros en las compras que vayan a realizarse, se podrá invertir esos fondos en proyectos de inversión para captar nuevos clientes o en su defecto ampliar áreas de servicios a brindar.

3.3.2. Indicadores Estratégicos Propuestos

Cada uno de los indicadores estrategicos permite establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos estrategicos antes planteados.

Tabla 19

Indicadores Estratégicos Área Financiera Propuesto

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre:	Área financiera	
Objetivo:	REGISTRAR, CLASIFICAR Y CONTROLAR CADA UNO DE LOS REGISTROS CONTABLES Y ECONÓMICOS	
Frecuencia:	Trimestral	
Métrica:	(Entrega a tiempo de estados financieros / Estados financieros entregados)	
Fuentes de Obtención:	Entrevistas personales y grupales	
Responsable:	Jefe financiero y de recursos humanos	
Meta:	Semáforo:	
65%	<40	Inaceptable
	>40% Y < 65%	Aceptable
	>65%	Excelente

Tabla 20

Indicadores Estratégicos Área Recursos Humanos Propuesto

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre:	Área de Recursos Humanos	
Objetivo:	MEJORAR LAS RELACIONES INTERNAS POR MEDIO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	
Frecuencia:	Mensual	
Métrica:	(Quejas y opiniones resueltas / Número de Quejas y Opiniones Totales)	
Fuentes de Obtención:	Buzón de sugerencias, clasificación del servicio y entrevistas personales	
Responsable:	Jefe de Recursos Humanos	
Meta:	Semáforo:	
75%	<50	Inaceptable
	>50 Y < 75	Aceptable
	> 75	Excelente

Tabla 21

Indicadores Estratégicos Área Sistemas Propuesto

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre:	Área Sistemas	
Objetivo:	MANTENER LAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS DE TAL MANERA QUE OFREZCAN UN SERVICIO DE CALIDAD A LOS ESTUDIANTES	
Frecuencia:	Mensual	
Métrica:	(Estudiantes Satisfechos / Total de Estudiantes Encuestados)	
Fuentes de Obtención:	Registro de uso y mantenimiento del área de sistema	
Responsable:	Jefe de Sistemas y Recursos Humanos	
Meta:	Semáforo:	
80%	<60%	Inaceptable
	>60% Y < 80%	Aceptable
	> 80%	Excelente

Tabla 22

Indicadores Estratégicos Área Compras Propuesto

FICHA DEL INDICADOR		
Nombre:	Área compras	
Objetivo:	MANTENER UN STOCK MINIMO DE INVENTARIO QUE PERMITA ATENDER LAS NECESIDADES MINIMAS DE LA INSTITUCION	
Frecuencia:	Semestral	
Métrica:	Costos Reales de Adquisición de Útiles / Costos Presupuestados de Útiles.	
Fuentes de Obtención:	Informes financieros de compras de insumos	
Responsable:	Jefe financiero y de compras	
Meta:	Semáforo:	
75%	<50%	Inaceptable
	>50% x < 75%	Aceptable
	> 75%	Excelente

Tabla 23

Balance Score Card Actual de la Institucion

REPORTE GENERAL ORGANIZACIONAL DEL BSC					
Balance Score Total:	Peligro	≤50%	Precaución	50% - 75%	Excelente ≥75%
Fecha:	15-ene-16				
Responsable:	Ing. Mario Torres				
Puesto	Gerente General				
INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESULTADO AÑO 2015	META	STATUS INDICADOR	SCORE%
Financiero	%	15	25		15
Sistemas	%	50	35		40
Recursos Humanos	%	40	75		48
Compras	%	30	50		32
			Score Total		13.50%

3.3.3. Líneas Estratégicas Propuesta

Para que el Instituto pueda cumplir con cada una de los objetivos estratégicos, se plantean las líneas o planes que a continuación se detallan:

- Para mejorar el rendimiento del área financiero, se plantea desarrollar alianzas con entidades que ofrezcan capacitación en todo lo referente a lo económico y contable, para que así cada uno de los trabajadores encargados del área puedan registrar las actividades comerciales de tal forma que sea fácil llevar un control y determinar falencias.
- Desarrollar un manual de comunicación con los directivos y gerencia de la empresa, debido a que se conoce por medio de las encuestas que una de las falencias de los trabajadores son la mala comunicación entre los jefes, empleados, personas y alumnos de la empresa.
- Desarrollar un manual para el mantenimiento de los recursos tecnológicos que posee la empresa, así como evaluar la utilización del sistema que mantiene la Institución para la interacción de los docentes y alumnos.
- Plantear un manual de procedimientos para el departamento de compras como políticas internas, con el propósito de mantener un inventario adecuado de insumos o suministros de oficina cuando empiece el periodo lectivo, además de no desarrollar gastos innecesarios.

3.4. Formulación de Estrategias Propuestas

- Evaluar los puestos de trabajos del personal, con la finalidad de conocer el rendimiento en cada uno de los puestos.

- Capacitar al personal en el eje central del trabajo como es el servicio al cliente así como la oportuna preparación en técnicas de comunicación, ya que ayudará a fortalecer el proceso en estudio.

- Establecer el programa de medición de objetivos, en donde el personal haga el reporte de las actividades desarrolladas durante toda la jornada laboral diaria.

- Establecer metas, objetivos medibles y cuantificables para valorar a los empleados y evitar que disminuyan los cumplimientos.

3.5. Declaración de los valores corporativos propuestos

“Honestidad, puntualidad, transparencia, respeto y lealtad en todo lo que hace y en todo lo que se dice”.

3.6. Procesos internos propuestos

Se mejorarán los procesos de atención al usuario, comunicación interna, mantenimiento de herramientas tecnológicas y procesos de compras, mediante la aplicación de indicadores que permitan resultados eficaces y que permitan poder establecer objetivos y metas en todos los departamentos; consiguiendo unir a los coadjutores en un solo rumbo. Para lograr esto se implementarán las siguientes mediciones:

- Calidad de comunicación
- Duración del servicio al cliente
- Calificación de documentos por áreas

3.7. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento propuestos

Los trabajadores según el departamento en el cual se desempeñan serán capacitados en: comunicación, relaciones humanas, atención al cliente, manejo del tiempo, programas utilitarios, mantenimiento de herramientas y procesos de comprar internas.

- **Comunicación:** Se adquirirá el programa SADTA, el cual servirá para la determinación de objetivos medibles; dicho programa instituye participantes, metas, el envío de correos electrónicos a todos los colaboradores que estén involucrados en la consecución de los objetivos, compartiendo comentarios, archivos informativos, avances de las actividades, culminando con la evaluación de los fines alcanzados.

- **Relaciones Humanas:** Se establecerá una capacitación con el Instituto Dale Carnegie, el cual se enfocará en perfeccionar el trato interpersonal, esta capacitación es para todos los empleados de la organización. Así mismo esta empresa se dedicará al entrenamiento en el manejo del tiempo, encaminado a administradores, jefes, supervisores y asistentes administrativos y operativos.

Se aprovechará el financiamiento del 80% de la capacitación, de la secretaría técnica de capacitación SETEC (2012) y culminar el último proceso de instrucción gracias al SECAP, el cual finalizará con capacitación en los programas utilitarios, mantenimientos de sistemas y herramientas, así como los procesos de compras internas.

3.8. Diseño de un modelo de evaluación por objetivos propuesto para las áreas principales de la empresa

3.8.1. Responsabilidad Administrativa Propuesto:

El conocimiento del desempeño de cada empleado dentro del departamento por parte de los directores del área es fundamental para su excelente funcionamiento, se puede hacer una analogía como si el departamento fuera una persona; si los jefes no tienen un conocimiento necesario de sus empleados y no conocen las funciones que estos desempeñan, así como la forma en que llevan a cabo sus tareas, esto podría implicar una inadecuada realización de labores, ya que los trabajadores no tendrían una orientación propicia para realizar con mayor eficacia aquellas funciones impuestas por la compañía en la que prestan sus servicios.

Una ventaja vital de conocer la calidad de desempeño de cada trabajador, permite que el administrador pueda tomar las medidas o pautas correctivas necesarias para lograr que el trabajador se convierta y se mantenga como un buen colaborador, esto se lograría si el empleado es motivado a dar lo mejor de sí y también recordándole la visión y misión de la empresa, y a la vez la oportunidad para capacitarlo si así lo considera el administrador.

3.8.2. Responsabilidad Técnica Propuesta

El bosquejo de un modelo de valoración de objetivos en cada una de las áreas propuestas poseerá dos tipos de usuarios:

Usuario administrador: Este usuario será quien dirija a los jefes de cada área.

Usuario final: Serán los trabajadores, los cuales serán evaluados de acuerdo con sus resultados individuales y grupales.

Ahora bien, las tareas asignadas a los trabajadores asumirán los siguientes estados:

Pendiente: Este estado será fijado el momento en que el jefe de cada área envíe un trabajo.

Cumplida: Este estado será ingresado por el director o supervisor de grupo cada vez que haya examinado y aceptado un trabajo cumplido.

No Cumplida: Este estado sucederá cuando el tiempo asignado para una tarea haya culminado y no se haya cumplido.

Anulada: Este estado será asignado manualmente por el jefe al momento en que desee rescindir una tarea creada.

El diseño de un modelo de Evaluación de Objetivos de las áreas está basado en dos tareas principales, dichas tareas serán asignadas por el jefe a los trabajadores y son las siguientes:

1.- Comunicación interna y externa

2.- Registro de reportes

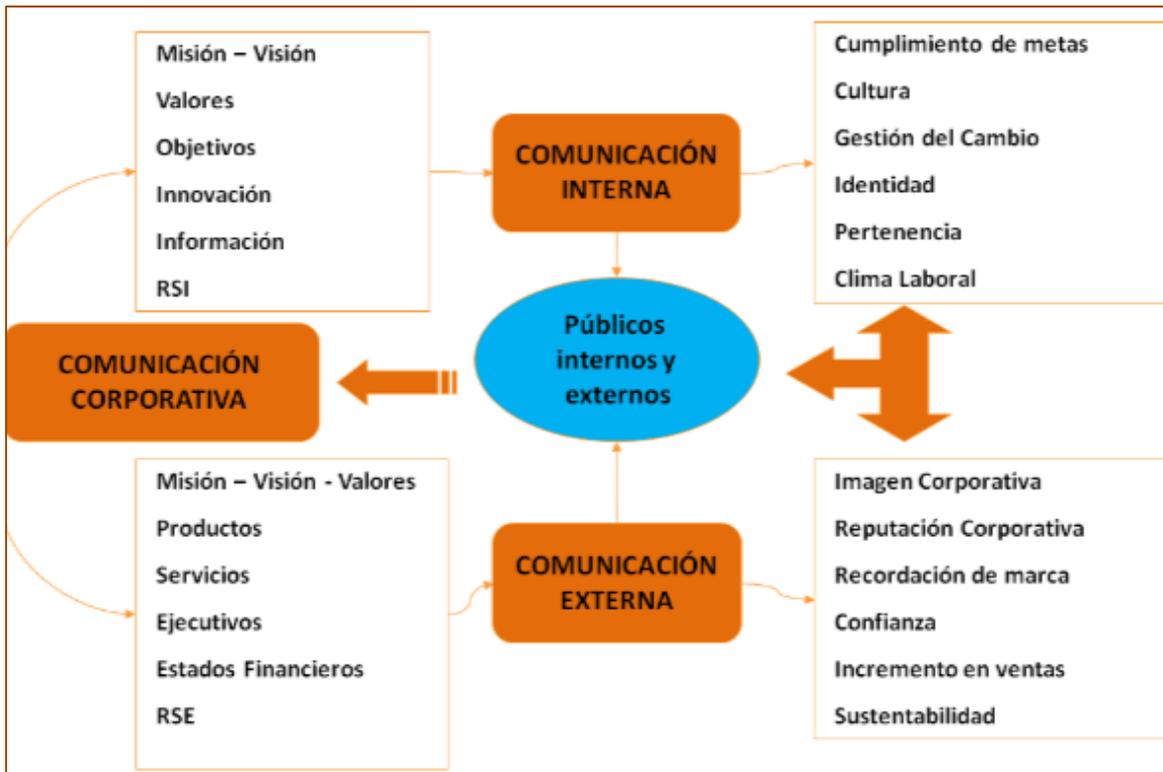


Figura 22. Procedimiento de Comunicación Interna y Externa Propuesta

Nota. Tomado de (Google, 2014)

Como se observa en la figura, la comunicación interna y externa permite el cumplimiento de casi la totalidad de los objetivos estratégicos de cada área, empezando de forma general a lo específico, por ejemplo: El proceso que debe empezar desde el jefe o superior debe influir en un buen clima laboral, dando libertad de expresión pero con responsabilidad, culturizando a los trabajadores.

En cambio la comunicación externa transmite la imagen corporativa, generando confianza en los clientes, coadyuvando al incremento de las ventas y contribuyendo a la sustentabilidad de la empresa.

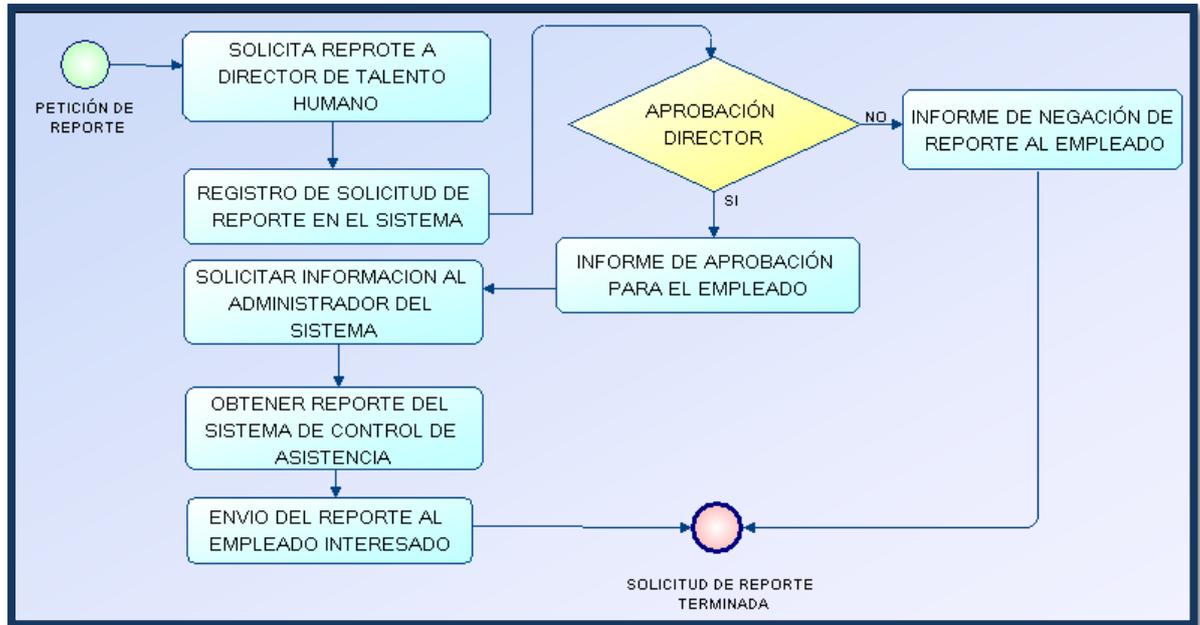


Figura 23. Procedimiento de registro de reportes propuestos

Nota. Tomado de (Google, 2014)

Los reportes deben ser registrados en el sistema de la empresa, para que cada persona interesada en algún tipo de reporte de cualquier área pueda obtener de forma fácil y rápida con la debida aprobación del director. Para ello el proceso se divide de la siguiente manera:

- La solicitud de reporte debe ingresar al área de talento humano, debido a que es la encargada de evaluar el desempeño de los trabajadores y por ende recibe la bitácora diaria de trabajo por área.
- La solicitud debe ser ingresada al sistema para que de la validación o negación el directo principal.
- Se debe evaluar la asistencia del empleado para determinar la razón válida de la solicitud de reporte.
- Dependiendo de la validación o negación se entrega o se informa el reporte al solicitante.

Conclusiones

Al diseñar el presente Plan Estratégico dentro de SERVIEDUCA S.A. se permitirá direccionar de una manera correcta la misión, visión y a su vez proponer estrategias que pueden ser realizadas mediante objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. El mismo que permitirá reconocer los errores, debilidades, dar prioridad a ciertas acciones, evaluar situaciones y en consecuencia emprender planes de acciones para realizar las respectivas correcciones necesarias según sea el caso.

Mediante la correcta utilización de los indicadores propuestos se estimulará la percepción de la organización como un sistema donde los miembros interactúan y se crean vínculos de compromiso entre las relaciones internas. En donde los directivos ven a los empleados como capital humano, dando así oportunidades para crear un valor agregado hacia el personal, lo que se verá reflejado en la eficacia de las tareas encomendadas, además de ayudar en la mejora continua de la empresa esto se traducirá en la correcta gestión de los procesos, mejorando visiblemente el rendimiento de la empresa donde la satisfacción del cliente sufrirá cambios positivos al ofrecer servicios de calidad.

Gracias al estudio interno de SERVIEDUCA S.A. Se deja propuesta metas y objetivos con un sistema de medición de cumplimiento de las mismas con la finalidad de poder llegar a cumplir el Plan Estratégico, además se plantearon planes de acción para eliminar los riesgos operativos, de control y financieros para realizar de una manera idónea el Plan de Acción, bajo un control estricto de los directivos para poder cumplir con todos estos objetivos y metas para así ver los resultados de la implementación del plan. Es un proyecto de empresa muy ambicioso que exige un liderazgo fuerte por parte de la gerencia y un compromiso total en todos los niveles de la empresa. Sin embargo, es una manera de trabajar que permite ganar mucho y distinguirse de la competencia. Además, a largo plazo,

los proveedores y los clientes tienen que integrarse en el proceso de mejora continua, lo que permitirá mejorar toda la cadena de suministro del producto, dando seguridad al negocio.

Recomendaciones

Se sugiere la implementación del Cuadro de Mando Integral planteado en el presente trabajo, al mismo tiempo controlar constantemente la Medición de los Resultados y a su vez responder con acciones necesarias para que las metas que se planteen en la empresa se cumplan.

Al cumplir con lo planteado se aumentara la satisfacción del cliente y a su vez puede captar más personas a usar de los servicios que perciben por parte de la empresa.

Se recomienda evaluar los objetivos y estrategias propuestas, aplicarlas además de implementar los planes de prevención a posibles contrariedades en el momento de ejecutar el Plan Estratégico.

A su vez sería necesario que se realice constantemente una evaluación del impacto que genera que los empleados tengan claro las funciones que tienen en la empresa.

Cumplir con la periodicidad de cada indicador establecido para cada una de las áreas administrativas de SERVIEDUCA S.A. necesarios la Medición de Cumplimiento de metas; evaluar el desempeño de los trabajadores con respecto a la ejecución de metas establecidas en el nuevo sistema de Planeación Estratégica.

Referencias

- Achilles, F. (2012). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Catalunya : Reverte .
- Amaru, A. C. (2011). *Estrategias entorno al marketing*. Barranquilla: Oz.
- Amaru, A. C. (2012). *Definición de estrategias*. Londres: Loz.
- Cepeda, C. A. (2013). *El sistema de control interno del Estado*. Cali: Ediciones Librería del Profesional.
- César, B. (2012). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Barcelona: Pearson Educación.
- Chiavenato. (2011). *Gestion Operativa*. Paris: EDIC.
- Chiavenato. (2013). *Estrategia empresarial*. Lima, Peru: Noriega.
- Chiavenato, I. (2015). *El plan estratégico*. Madrid: Esic.
- Coopers, & Lybrand. (2011). *Los nuevos conceptos del control interno* . Madrid : Díaz de Santos.
- Esther. (03 de marzo de 2010). *Tiempos Modernos*. Recuperado el 6 de agosto de 2016, de <http://www.tiemposmodernos.eu/direccion-empresarial-ret/>
- Fonseca, O. (2011). *Auditoria gubernamental moderna* . Lima : IICO.
- Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2012). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- García, F. (2011). *Diseño de un plan estrategico para una empresa distribuidora de Repuestos de Vehículos*. Anzoátegui: Universidad de Oriente.
- Google. (26 de noviembre de 2014). *Comunicación Empresarial*. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <http://valencomunicacion.blogspot.com/>
- Google. (2014). *UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR*. Recuperado el 23 de Octubre de 2016, de <http://docplayer.es/7806442-Universidad-central-del-ecuador.html>
- Google Maps. (s.f.). Recuperado el 20 de mayo de 2016, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Logos+Academy/@-2.1861544,->

80.0090776,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x902d73ff337fded9:0x2b5ddb4c808fc95b!8m2!3d-2.1861544!4d-80.0068889

Google Maps. (s.f.). Recuperado el 20 de Abril de 2015, de

<https://www.google.com.ec/maps/place/Logos+Academy/@-2.1861544,-80.0090776,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x902d73ff337fded9:0x2b5ddb4c808fc95b!8m2!3d-2.1861544!4d-80.0068889>

Landeau, R. (2012). *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas: Alfa.

Lara, M. d. (2012). *Manual básico de revisión y verificación contable*. Madrid: Dykinson.

Llopis, R. (2011). *Grupos de investigación*. Madrid: ESIC.

Madridmasd. (1 de enero de 2014). *Fundación para el conocimiento Madrid+d*.

Recuperado el 9 de julio de 2016, de

http://www.madrimasd.org/emprendedores/servicios_emprendedores/guia_autoevaluacion/comun/ConceptoEmpresa.pdf

Malhotra, N. (2012). *Investigación de mercados*. Barcelona: Pearson Educación.

Martínez, J. M. (2012). *Proceso de revisión y planificación*. México: Lorc.

Matilla, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Matos, F. (11 de marzo de 2013). *Master Executive en Administración y Dirección de Empresas*. Recuperado el 9 de julio de 2016, de

<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar .

Mello, F. (2012). *Desarrollo organizacional*. Paris: EDIC.

MINEDUC. (10 de ENERO de 2006). *MINISTERIO DE EDUCACION*. Recuperado el 3 de OCTUBRE de 2016, de MINISTERIO DE EDUCACION:

<https://educacion.gob.ec/unidades-educativas-del-milenio/>

Moreno, M. (2011). *Introducción a la metodología de la investigación educativa*. Buenos Aires: Progreso.

- París Rochi, F. (2011). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS*. Palermo: Paidotribo. Recuperado el 4 de agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=frontcover&dq=fernando+paris+la+planificacion+estrategica+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj1v73Sh77QAhXIbiYKHdbICJMQ6AEIIzAA#v=onepage&q=fernando%20paris%20la%20planificacion%20estrategica>
- Paris, F. (2011). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES*. Palermo: Paidotribo.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (2012). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Servieduca. (20 de marzo de 2014). *Logos Academy*. Recuperado el 16 de julio de 2016, de Logos Academy: <https://drive.google.com/file/d/0B3v5exc2-107MnZ6X2hTa3d3Tms/view>
- Servieduca. (1 de enero de 2016). *Logos Academy*. Recuperado el 2 de agosto de 2016, de Logos Academy: <http://www.logosacademy.edu.ec/weblogos/conocenos/mision-y-vision>
- SETEC. (20 de Julio de 2012). *Secretaría Técnica de Capacitación*. Obtenido de <http://www.setec.gob.ec/>

Anexos

Modelo de Encuesta



Las estudiantes Alvarado Ruiz Carla Jessenia y Montaña Chillogalli Diana Karina egresadas de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guayaquil, quienes nos encontramos realizando el siguiente trabajo de investigación, “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEDICIÓN DE RESULTADOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SERVIEDUCA S.A.” solicitamos a usted se digne contestar las preguntas que constan en el siguiente cuestionario y que tiene un enfoque dirigido hacia el área Administrativa de la Institución Educativa Servieduca S.A. Marque con una X el cuadro que se halla junto a la respuesta que usted crea correcta.

Genero

Masculino

Femenino

Edad

18 – 25 años

26 – 30 años

31 – 40 años

Mayor a 41 años.

Nivel de instrucción

Primaria

Secundaria

Tecnológico

Superior

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	Acuerdo	Parcial acuerdo	Desacuerdo	Total desacuerdo

<i>1.- ¿La comunicación con los jefes es excelente?</i>	1	2	3	4	5
<i>2.- ¿Los superiores se interesan en el bienestar del empleado?</i>					
<i>3.- ¿Es evaluado en sus trabajos de forma constante?</i>					
<i>4.- ¿Le ayudan a corregir algún tipo de problema en sus labores?</i>					
<i>5.- ¿Considera necesario la evaluación de su trabajo?</i>					
<i>6.- ¿Existe una buena comunicación entre áreas?</i>					
<i>7.- ¿La empresa mantiene un plan estratégico?</i>					
<i>8.- ¿Considera usted que un Plan Estratégico direcciona el trabajo de los empleados?</i>					
<i>9.- ¿Sabe usted la misión, visión y los objetivos de la empresa?</i>					
<i>10.- ¿Está usted al tanto del crecimiento de la entidad para la cual usted labora?</i>					

Logo de la Institución Educativa Servieduca S.A.



Exteriores de la Unidad Educativa Servieduca S.A.





Guayaquil, 01 de Julio del 2016.

Estimada

Ing. Mariela Niama Amoroso

Gerente Administrativa

Servieduca S.A.

Por medio de la presente solicito a usted en calidad de Gerente Administrativa de la compañía **Servicios Educativos Servieduca S.A.** con **Ruc # 0991217673001**, se me permita realizar mi proyecto de Tesis dentro de las instalaciones de las mismas, con el Tema: "ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEDICION DE RESULTADOS EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SERVEDUCA S.A."

Me permito solicitarle a usted de manera muy acomoda se me autorice, junto a mi compañera la Srta. Alvarado Ruiz Carla Jessenia con C.I. 0940482540, obtener la información necesaria de la compañía para la elaboración y publicación de mi proyecto de Tesis, previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial en la Universidad de Guayaquil.

Quedo muy agradecida a usted por su atención.

Atentamente,

Diana Karina Montaña Chillogalli.

CI. 0940243116

SERVIEDUCA S. A.

Gerencia Financ. Administrativa

17/0ct/16

Km. 14,5 vía a la costa

Pbx. 3920125 - 2990370 • Fax: ext 1132

Web: www.virtualogos.net • Email: logos@logosacademy.edu.ec