



Fortalecimiento A La Gestión Del Talento Humano Mediante Plan De Bienestar Y  
Manual De Procedimientos En El Ministerio Del Trabajo Dirección Territorial Quindío.

Isabel Cristina Mejía González

Universidad Del Quindío  
Facultad De Ciencias Económicas Administrativas  
Administración De Negocios Internacionales  
Armenia, Mayo 26 de 2014



Plan De Bienestar Y Manual De Procedimientos Min trabajo Quindío

ii

Fortalecimiento A La Gestión Del Talento Humano Mediante Plan De Bienestar Y  
Manual De Procedimientos En El Ministerio Del Trabajo Dirección Territorial Quindío.

Isabel Cristina Mejía González

Presentado a Doris Velázquez Fierro

Universidad Del Quindío  
Facultad De Ciencias Económicas Administrativas  
Administración De Negocios Internacionales  
Armenia, Mayo 26 de 2014

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Armenia, Mayo 13 de 2014

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a:

Mis padres, Aracelly González Solano y Guillermo Mejía García

por su amor y apoyo incondicional.

*Isabel Cristina*

## Agradecimientos

Doy gracias a Dios por su presencia y compañía en nuestro proceso de aprendizaje, por brindarme esta oportunidad de crecer como persona y lograr ser profesional.

A mi familia por ser guía, brindarme amor, apoyo y acompañamiento incondicional durante toda mi carrera.

A la Universidad del Quindío que me ha dado la oportunidad de formarme como Administradora de Negocios Internacionales.

A mis profesores que desde el primer semestre me han formado para ser una cada día mejor profesional.

## Tabla de contenido

1. Definición Del Problema .....	2
2. Objetivos.....	4
2.1 Objetivo General .....	4
2.2 Objetivos específicos .....	4
3. Justificación .....	5
4. Marco teórico.....	7
4.1 La cadena de valor .....	9
5. Marco Conceptual.....	11
6. Marco legal.....	13
7. Aspectos Metodológicos .....	16
7.1 Fuente y técnica recolección de datos .....	16
7.2 Instrumento .....	16
7.3 Tratamiento de información.....	16
8. Presentación de resultados.....	17
8.1 Productos:.....	17
Bibliografía.....	19

## 1. Definición Del Problema

La globalización actualmente es uno de los pilares del cambio, lo cual presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación del Talento Humano para hacerlas más competitivas; estos dos factores representan una oportunidad para incentivar el activo más importante de una organización como es el personal.

En el Ministerio del Trabajo las direcciones territoriales no cuentan con un departamento que se encarguen especialmente de este tema, ya que todo se canaliza por medio del nivel central haciendo que los trámites sean más demorados y generen inconformidad por parte de los empleados y usuarios.

Los planes de bienestar laboral y salud ocupacional no se manejan de una manera óptima a nivel territorial ya que no existe quien controle, ni vigile su ejecución; el ambiente laboral es tenso y frecuentemente se presentan discusiones entre empleados por mala distribución de cargas laborales e insuficiencia en la discriminación de funciones.

Además los coordinadores encargados de administrar el personal, no cuentan con una política institucional que les permita dar una directriz equitativa en el manejo de sus funciones de manera que evite tratos preferenciales o decisiones arbitrarias; de esta manera frecuentemente se presenta cambio de coordinador, ocasionando múltiples inconformismos y conflictos laborales.

En vista de lo anterior y teniendo en cuenta que si no se fortalece la gestión de talento humano mediante un Plan de Bienestar y el Manual de Procedimientos que mitigue en

mayor medida la problemática mencionada, se corre el riesgo de afectar la atención al usuario y reflejar una imagen corporativa negativa, situación ratificada por la funcionaria encargada de administrar el Grupo de Atención al Ciudadano y Trámites.

Para intervenir en la problemática anterior se realiza la presente pasantía, que tiene como propósito hacer un aporte profesional en el área de la administración y enfocados desde la gestión de talento humano, al diseñar e implementar un Plan de Bienestar para los funcionarios que busque fortalecer sus ámbitos físicos, mentales y sociales, mediante un clima que permita optimizar el cumplimiento de las funciones que se desempeñen en el proceso de la gestión de talento humano, partiendo además del Manual de Procedimientos, también para que quienes laboren en ella tengan un nivel de organización que se refleje en el éxito obtenido en cada actividad de manera escrita y señalada en dicho manual; y a su vez, que los procedimientos sean un insumo en continua consolidación para el cumplimiento del mapa de procesos de la entidad.



## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Fortalecer la gestión del talento humano mediante el diseño e implementación del plan de bienestar y manual de procedimientos correspondientes a la estructura organizacional del Ministerio del Trabajo Territorial Quindío, en el marco de la presente pasantía.

### 2.2 Objetivos específicos

- Elaborar un manual de procedimientos para la gestión de Talento Humano que permita que cada funcionario tenga claridad de las funciones a desempeñar en este proceso.
- Diseñar un plan de bienestar para que los funcionarios del Ministerio del Trabajo Territorial Quindío se sientan más motivados y proactivos, logrando con esto un clima organizacional adecuado, permanente y equitativo.

### 3. Justificación

El Ministerio del Trabajo es una entidad pública dedicada a la formalización de empleo, la promoción del trabajo decente y digno, y a la erradicación del trabajo infantil, cuenta con 32 territoriales a nivel nacional. En la territorial del Departamento del Quindío desde hace algunos meses se ha estado desarrollando el programa piloto del Sistema Integrado de Gestión (SIG), que permitirá obtener la celeridad y la eficacia necesarias para la atención del usuario.

Lo anterior se reflejó en el comité mensual que se realiza del Sistema Integral de Gestión (SIG), donde se debate, se opina acerca del mejoramiento y del fortalecimiento de los procesos, para lograr los objetivos misionales de la entidad. En él participan los directivos y se da voz y voto al profesional que está encargado del apoyo del proceso, dejando de lado la discriminación; por el contrario resaltando en los funcionarios su condición de persona diferente a máquinas de producción. Se notifica de manera insistente en la orientación de ser personas que piensan, opinan y evalúan las causas de los problemas en la entidad y a la vez proponen posibles alternativas de solución.

Hemos de tener en cuenta que actualmente la mayoría de las empresas tienen un departamento de talento humano que las ha llevado a comprobar beneficios en términos de crecimiento y productividad, así sus empleados se involucran directamente con su organización, de la misma manera en el Ministerio de Trabajo Territorial Quindío se identificó la necesidad de diseñar e implementar el Plan de Bienestar y el Manual de

Procedimientos como estrategia de mejoramiento en el clima organizacional y en el desarrollo de las competencias del perfil de los funcionarios.

El apoyo, desde el rol profesional de la pasantía en administración, en el proceso dentro de la dirección territorial se basa en el análisis situacional que se realizó según los principios de F. Taylor y H. Fayol donde teoriza acerca de la conveniencia de las relaciones laborales basadas en el diálogo y el respeto.

Es por esto que se implementó a nivel territorial mediante la pasantía, un plan de Bienestar Laboral y de Procedimientos, en la gestión de talento humano que permitió conocer las necesidades de la calidad de vida laboral tanto de los funcionarios como a la vez que integró sus familias pues ellas se consideraron parte esencial para ellos, creando fortalezas personales y del medio social, convenientes a la entidad.

#### 4. Marco teórico

Actualmente la necesidad de considerar a los recursos humanos como factor relevante dentro de las organizaciones, implica el diseño y aplicación de programas o planes específicos cuyo propósito sea lograr el eficiente funcionamiento del personal y de las empresas; dicho enfoque rompe con la teoría económica de que lo primordial en las organizaciones en desarrollo es el capital, y reafirma lo sustentado por Frederick Taylor (citado por Méndez, C. E. 2006):

*“La Administración Científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa”.*

Pese a que la integración de personal ha provocado grandes cambios en las organizaciones, el enfoque ha pasado una serie de etapas para lograr su madurez y considerarse como un concepto propio de la administración; a continuación se describirá una breve reseña de este campo, según Reyes, P. 2000:

*“A comienzos de 1900, los principios de F. Taylor y H. Fayol cimentaron las bases de la administración. El, insistía en el uso de la ciencia, la generación de armonía laboral, cooperaciones grupales y el desarrollo de los trabajadores; además vislumbró la importancia del área (todavía no llamada de recursos humanos) y creó las “oficinas de selección”. En las décadas siguientes, a medida que empezó a surgir la tecnología en campos como las pruebas y las entrevistas, el área de recursos humanos se fue desempeñando como una función más importante, aunque todavía no se consideraba*

*como un área fundamental dentro de las empresas; de hecho, la Federación Americana del Trabajo calificó al Taylorismo como “un esquema diabólico para reducir a los hombres a la calidad de máquinas”.*

Las leyes contra la discriminación en los años sesenta y setenta en Estados Unidos, activaron la tercera fase de este campo de la administración. Dadas las grandes sanciones que acarreaban las demandas judiciales a las empresas, las prácticas de personal adquirieron mayor importancia. En esta fase (al igual que la segunda), el enfoque personal siguió aportando su experiencia en campos como el reclutamiento, la selección, la inducción, el desarrollo y la capacitación, aunque en una función más de reclutamiento y meramente expansiva. Debe resaltarse que al representarse con los sindicatos, los trabajadores ganaron una posición privilegiada, tanto por lo que hacían para proteger sus intereses como por su contribución positiva a la efectividad de la empresa.

Con la administración moderna, el departamento de recursos humanos atraviesa aceleradamente por una cuarta fase y su papel está cambiando de protector y selector de personal a socio estratégico y agente de cambio de las empresas.

Uno de los enfoques más recientes de la teoría administrativa considera a la integración de personal como una fase más del proceso administrativo. Los estudiosos H. Koontz y H. Weihrich (citados por Méndez, 2006) llegaron a la conclusión de que dicha área cuenta ya con un importante conjunto de conocimientos y experiencias propias. Además, afirmaban que concebirla como una función independiente permite acentuar en mayor medida el enfoque humanista en la selección, evaluación y desarrollo del personal.

Desde este enfoque la integración de personal se define como una función administrativa, que consiste en ocupar y mantener los cargos de la estructura organizacional de una empresa. Esto se realiza mediante “la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación, capacitación y desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus obligaciones y responsabilidades.

#### 4.1 La cadena de valor

Según Porter (1985), el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor. Las cadenas del valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector, las diferencias entre las cadenas del valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente.



Es una herramienta que identifica ventajas competitivas y considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo, las cuales consisten en administración, recursos humanos y tecnología de la organización.

Partiendo desde la afirmación de Frederick Taylor: “La Administración Científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos, lo que se pretende con el plan de bienestar y manual de procedimientos es darle la importancia a los funcionarios del Ministerio del Trabajo Territorial Quindío, sintiendo que hacen parte de ella y que no son utilizados como un factor de producción, pues como se afirma en los párrafos anteriores las personas después su selección, reclutamiento y contratación hacen parte esencial para el buen funcionamiento de la entidad.

## 5. Marco Conceptual

**Actividad:** grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto de un proceso.

**Aptitud:** Conjunto de características emocionales y de personalidad junto con la capacidad y competencias para realizar una labor.

**Autoevaluación:** Proceso de pedir a los individuos que identifiquen y comparen sus puntos débiles y sus puntos fuertes.

**Autorrealización:** Necesidad de llegar a ser todo lo que uno es capaz de alcanzar.

**Beneficiarios:** Son todos los servidores públicos de la entidad a quienes se dirige el plan de capacitación.

**Clima Laboral:** El Clima Laboral se refiere a la forma como los funcionarios perciben su relación con el ambiente de trabajo como determinante de su comportamiento al interior de la entidad.

**Desarrollo Organizacional:** Estrategia que utiliza procesos de grupo para centrarse en la totalidad de la organización a fin de producir cambios planeados.

**Desarrollo Profesional:** Suma de las experiencias, acciones propias y oportunidades del individuo.

**Eficiencia:** Relación entre resultados y uso de recursos disponibles. En otras palabras es la maximización de resultados con el mejor uso de recursos.

**Eficacia:** Grado con el que se logran de manera oportuna los resultados esperados, en relación con los objetivos y metas.

**Equipo de Trabajo:** Conjunto de personas Que trabajan de manera interdependiente, aportando habilidades complementarias para el logro de un propósito en común.



**Incentivos:** Factores contextuales que se establecen con el fin de motivar a una persona.

**Gestión del Talento Humano:** es un proceso de apoyo que forma parte del mapa de procesos del Ministerio del Trabajo.

**Necesidades:** Son Atributos esenciales que se relacionan con la evolución, ya que son situaciones siempre presentes en el hombre y por estar adheridas a la especie misma se convierten en universales. No solo son carencias sino también potencialidades humanas que promueven el desarrollo individual y colectivo, y deberán relacionarse con prácticas sociales, formas de organización, modelos políticos y valores.

**Programa:** Previa declaración de actividades y acciones a seguir en la conservación de un objetivo. Estrategia de intervención cuyas directrices determinan los medios que articulados gerencialmente, apoyan el logro de uno o varios objetivos de la parte general del plan.

**Programa de Bienestar Social:** Los Programas de bienestar social deben organizarse a partir de las iniciativas de funcionarios, con la finalidad de orientar, crear, mantener y mejorar las condiciones que fortalezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia.

**Satisfacción:** Hace referencia al estado efectivo de agrado que una persona experimenta acerca de realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tienen componentes cognitivos y conductuales.

**Sistema De Incentivos:** Vinculan la compensación y el desempeño, cubriendo determinadas compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo.

**SIG:** Sistema integrado de gestión implementando las normas GP 1000, la ISO 9000 y el sistema MECI (Método Estandarizado de Control Interno).

## 6. Marco legal

Teniendo en cuenta lo estipulado por el decreto 1567 de 1998 en el capítulo III en los Artículos 20 al 25 las entidades públicas deben contar con un programa de bienestar laboral e incentivos, para los funcionarios públicos y sus familias el cual permita el mejoramiento de la calidad de vida y su desarrollo integral.

- La finalidad de dicho programa se basa en proporcionar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan la creatividad, la participación, la aptitud, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los funcionarios de la entidad y la cual se vea reflejada en la satisfacción del usuario.
- Los programas de bienestar deben enmarcarse dentro de dos componentes o áreas: Componente de Protección y Servicios Sociales y el Componente de Calidad de Vida Laboral para proporcionar un desempeño productivo.
- En el Área de Protección y Servicios Sociales se deberán estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación, contando con el apoyo de las personas encargadas del tema en la entidad como coordinadores de área o personal calificado.
- El Área de Calidad de Vida Laboral se debe atender como prioridad por parte de la entidad que se ocupe de los problemas de la vida laboral de sus funcionarios solucionando necesidades desde la dimensión personal, profesional y organizacional con el apoyo de directivos y profesionales de la entidad.

- En el Proceso de Gestión de los Programas de Bienestar se diseña y ejecuta teniendo en cuenta el estudio de necesidades de los funcionarios y sus familias, evaluando, verificando y siguiendo cada una de las actividades programadas y ejecutándolas con los recursos propios de la entidad.
- El Decreto 1227 de 2005 establece en sus artículos 69 y 70 que las entidades deberán organizar programas de estímulos a sus funcionarios con el fin de motivar el desempeño y el compromiso con la entidad, implementando el plan de bienestar laboral con actividades deportivas, recreaciones, artísticas y culturales.
- Artículo 79 Decreto Nacional 1950 de 1973, de los viáticos. Los empleados públicos que deban viajar dentro o fuera del país en comisión de servicios tendrán derecho al reconocimiento y pago de viáticos.
- Artículos 61 Decreto Nacional 1042 de 1978 Artículo 71 Decreto Nacional 1042 de 1978, hace parte de los deberes de todo empleado la comisión de servicios y no constituye forma de provisión de empleos. Puede dar lugar al pago de viáticos y gastos de transporte conforme a las disposiciones legales sobre la materia y las instrucciones de gobierno, y el comisionado tiene derecho a su remuneración en pesos colombianos, así la comisión sea fuera del territorio nacional.
- Decreto 177 de febrero 07 de 2014, los organismos y entidades fijaran el valor de los viáticos según la remuneración mensual del empleado comisionado, la naturaleza de los asuntos que le sean confiados y las condiciones de la comisión, teniendo en cuenta el costo de vida del lugar o sitio donde debe llevar a cabo la labor.

- Decreto 177 de febrero 07 de 2014, para determinar el valor de los viáticos se tendrá de cuenta la asignación básica mensual, los gastos de representación y los incrementos de salario por antigüedad.
- Decreto 177 de febrero 07 de 2014, cuando para el cumplimiento de las tareas asignadas no se requiera pernoctar en el lugar de la comisión, sólo se reconocerá el cincuenta por ciento (50%) del valor fijado.
- Artículo 65 del Decreto Ley 1042 de 1978, el reconocimiento y pago de viáticos será ordenado en el acto administrativo que confiere la comisión de servicios, en el cual se expresa el término de duración de la misma, de conformidad con lo previsto en el.

## 7. Aspectos Metodológicos

### 7.1 Fuente y técnica recolección de datos

En la presente investigación se tendrá en cuenta como fuentes secundarias:

- Página web [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co)
- Manejo administrativo hacia el personal
- Buzón de sugerencias

En la presente investigación se tendrá en cuenta como fuentes primarias:

- Información suministrada por la administración del Ministerio de trabajo
- Encuestas a Empleados de la territorial Quindío
- Observación dentro del Ministerio de trabajo

### 7.2 Instrumento

Se aplicó una encuesta a los funcionarios que integran la gestión de talento humano del Ministerio del Trabajo Territorial Quindío para confirmar la necesidad de fortalecer dicha gestión y definir el campo de acción de la presente pasantía. (Ver Anexo 01)

### 7.3 Tratamiento de información

Una vez se aplicó la información se sistematizó mediante estadísticas y barras para su interpretación. (Ver anexo 1)

## 8. Presentación de resultados

### 8.1 Productos:

- Plan de Bienestar (Anexo 02)
- Manual de Procedimientos (Anexo 03)

Como resultado del diseño e implementación del plan de bienestar se logró:

El diseño y la implementación del plan de bienestar permitieron crear un clima de trabajo favorable el cual se evidencio en la disminución de los conflictos y en unas relaciones interpersonales basadas en el respeto.

Con la aplicación del sistema de estímulos se afianzo la motivación hacia el trabajo y el sentido de pertenencia por la entidad.

Se propiciaron espacios de recreación con integrantes de las familias para permitir un acercamiento entre padres, madres e hijos y compañeros de trabajo.

Se trabajó la comunicación, las relaciones interpersonales y el clima organizacional a través de un taller de formación y sensibilización sobre la importancia de estos procesos como factor de bienestar laboral.

Para lograr la realización de las actividades programadas en el plan de bienestar se gestionó y se viabilizo un recurso económico indispensable para hacer realidad dicha implementación, el cual no estaba siendo ejecutado.

Como resultado del diseño e implementación del Manual de Procedimientos se logró:

El diseño y la implementación del manual de procedimiento permito organización y planeación en las funciones que se deben realizar en cada uno de los procedimientos de la gestión de talento humano.

Esta implementación se pudo evidenciar en el informe mensual de novedades (Informe de ausentismo laboral, vacaciones, incapacidades, licencias por enfermedad general, licencias de maternidad, licencias por accidente laboral, licencias no remuneradas etc.).

Para la realización de la pasantía fue necesario una ubicación de mayor jerarquía dentro del mapa de procesos de la entidad, ya que las funciones que se están desarrollando en la gestión de talento humano corresponden a un perfil de profesional universitario, que es diferente al de auxiliar administrativo que es el cargo con el que tiene vinculación contractual con la entidad.

## Bibliografía

- Cantú, H. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw Hill.
- JaiHeizer, B. R. (2009). Principios de administración de operaciones. Lima: Pearson Education.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento humano. México: McGraw Hill.
- Limusa Noriega (2010) Énfasis en Ciencias Empresariales. Bogotá:
- Lind, M. (2008). Estadística aplicada a los negocios y la economía. México: Mc
- Méndez, C. E. (2006). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Graw Hill. Buenos Aires.
- Méndez, C.E. (2009) “Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales. Buenos Aires
- Whieeleen, T. L. (2003). Administración Estratégica y Política de Negocios Conceptos y Casos. Lima: Pearson Education.
- Ministerio del Trabajo. Código Laboral Individual y Colectivo.
- Porter Michael. 1985. Competitive Advantage: Crear y mantener un rendimiento
- Robins, S. (2009). Fundamentos de Administración – Conceptos Esenciales y Aplicaciones
- Whieeleen, T. L. (2003). Administración Estratégica y Política de Negocios
- Reyes, P. 2000: La historia del general. Ed. Panorama, México, p. 61
- [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve\\_publicaciones?no=2041](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=2041)
- <http://corotia.com/sigma/>
- [http://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion\\_calidad/procesos/apoyo\\_administrativo/desarrollo\\_humano/manual\\_procesos\\_procedimientos\\_desarrollo\\_humano.pdf](http://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion_calidad/procesos/apoyo_administrativo/desarrollo_humano/manual_procesos_procedimientos_desarrollo_humano.pdf)



- <http://www.observatoriorh.org/nicaragua/sites/observatoriorh.org.nicaragua/files/webfiles/politicas/MANUAL%20de%20Prodecimientos%20de%20Desarrollo%20RRHH.pdf>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1525>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1467>
- <file:///C:/Users/ARBEY/Downloads/dec1567051998.pdf>
- (<http://cucutanortedesantander.gov.co/apcafiles/32363133353336366335333464633762/plan-de-bienestar-2013.pdf>).
- (<http://pqr.contraloriabogota.gov.co/intranet/contenido/planes/Bienestar/2013/PROGRAMA%20BIENESTAR%202013.pdf>).
- ([http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles190204\\_archivo\\_pdf\\_guia\\_programa.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles190204_archivo_pdf_guia_programa.pdf))
- (<http://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/institucional/sistema-integrado-de-gestion-sig.html>)
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/SistemadeEstimulos.pdf>
- <http://186.115.148.4/irdetj/index.php/tramites-y-servicios/listado-de-tramites-y-servicios/func-startdown/84/>
- <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>
- Whieeleen, T. L. (2003). Administración Estratégica y Política de Negocios