



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

El restablecimiento de una cultura desde los ojos de un líder

AUTOR:

Macías Jurado, Gabriel Fernando

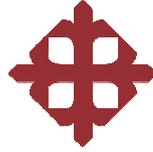
**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Licenciado en Psicología
Organizacional**

TUTOR (A)

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

27 de agosto del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Macías Jurado Gabriel Fernando**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**

TUTOR (A)

f. _____

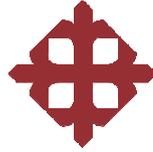
Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Macías Jurado, Gabriel Fernando**

DECLARO QUE:

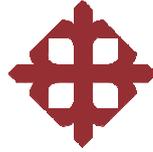
El componente práctico del examen complejo, **El restablecimiento de una cultura desde los ojos de un líder** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Macías Jurado, Gabriel Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Macías Jurado, Gabriel Fernando**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo El restablecimiento de una cultura desde los ojos de un líder**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2018

EL AUTOR:

f. _____
Macías Jurado, Gabriel Fernando

Guayaquil, 23 de agosto de 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	El restablecimiento de una cultura desde los ojos de un líder.doc (D40925716)
Presentado	2018-08-22 13:32 (-05:00)
Presentado por	gfmj@hotmail.es
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 25 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: "EL RESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA DESDE LOS OJOS DE UN LÍDER"

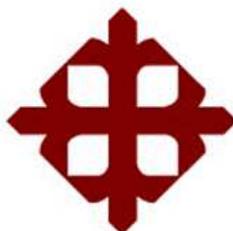
Estudiante:

- Gabriel Fernando Macías Jurado

Docente Tutor: Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova

FIRMA





**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

LCDO. LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN, MGS.

DOCENTE REVISOR

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT)	VIII
INTRODUCCIÓN	2
1. DESARROLLO	4
1.1. DIÁGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	4
1.1.1. Comportamiento Organizacional	4
1.1.2. Comunicación Organizacional.....	10
1.1.3. Cultura Organizacional.....	13
1.2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	19
1.2.1. Estructura	20
1.2.2. Procesos.....	22
1.2.3. Personal.....	24
1.3. PLANIFICACIÓN.....	27
1.3.1. Responsables	27
1.3.2. Recursos.....	28
1.3.3. Metodología.....	29
CONCLUSIONES.....	32
REFERENCIAS	34
ANEXOS.....	2

RESUMEN (ABSTRACT)

El siguiente proyecto tiene la finalidad de presentar una propuesta de intervención basada en la restructuración del área de Cajas y Gestión de Deudores de la empresa pública eléctrica con el fin de mejorar el desempeño de los miembros del área, la comunicación intra e interdepartamentalmente, y desarrollar una nueva subcultura alineada a la cultura corporativa, a través de un modelo de liderazgo adaptado a la necesidad del área e impartido por la nueva Directora del área, Irene. Basado en el diagnóstico, se aprecia la omisión de las normativas y procedimientos, la falta de capacitación de Irene, de liderazgo, autoridad y control en el área lo cual ha generado la desvinculación con la cultura corporativa, abriendo paso al desarrollo de una nueva subcultura basada en los hábitos y conductas de los miembros, la informalidad en la comunicación y relaciones, el nivel de autonomía sobre las tareas y decisiones que han ejercido arbitrariamente sin previa autorización ante la línea de mando. Por esta razón, se han generado estrategias orientadas a mejorar la situación empezando con la nueva Directora y su capacitación en el área de Cajas y en la competencia de liderazgo que servirán como base para poder guiar la gestión del cambio en: restructuración de línea de mandos, autoridad y descriptivos de cargo, comunicación y desarrollo de una nueva subcultura.

Palabras Claves: Liderazgo, Comunicación, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión del Cambio

INTRODUCCIÓN

Más allá de adaptarse a las empresas del siglo XXI que cuentan con una estructura estandarizada orientada a la innovación, con una comunicación eficiente entre áreas y con líderes que son capaces de motivar a su equipo a lograr los resultados esperados, es importante adaptarse a las necesidades, de conocer cuáles son los puntos débiles (u oportunidades de mejora) que deben ser trabajadas para poder lograr un resultado diferente. La adaptación al nuevo milenio va de la mano con un Desarrollo Organizacional, que si bien su nombre denota transformación, innovación, cambios, etc., lo más importante es saber hacerlo.

Varios teóricos podrían incluir términos como motivación, liderazgo, comunicación efectiva, conflictos de interés, cultura y clima organizacional, entre otros términos que han sido estudiados y enfocados en diferentes tipos de empresa, para diferentes tipos de equipo y en muy diferentes contextos; sin embargo, cómo llegar hacia allá es la pregunta que todo CEO o Gestor del Talento Humano debe hacerse, cómo crear sincronía entre teoría y la realidad corporativa. No es tan fácil conectar todos estos términos y darles forma para generar una estrategia que busque arreglar todos los problemas y que potencialice la empresa. De ahí parte el esfuerzo del Psicólogo Organizacional, de conocer aquellos puntos clave que cualquier otro profesional no podría ver, de conectar con un hilo rojo las definiciones de Chiavenato, Robbins, Schein con la realidad de la empresa en la que se encuentran.

Los libros (clásicos y modernos) que explican el manejo de una empresa tipo no servirán de nada si el encargado de gestar el talento humano no puede ver más allá de lo que se encuentra a simple vista y la teoría se mantiene en papel y su trabajo peligra por no lograr los resultados esperados. Es por esto, que mantener una mente abierta en cualquier circunstancia podría no sólo salvar un trabajo, sino pensar “fuera de la caja” y generar estrategias innovadoras -que nadie espera- y que son la perfecta solución al problema.

Saber conectar cada idea con la otra y generar un proyecto que servirá en el largo plazo y rendirá frutos es lo que todos esperan de un Director/Gerente de Talento Humano, y no sólo de él o ella, sino de un líder. Porque de allí nace todo, de alguien que se plantea una idea creativa que sacará adelante al equipo y que servirá como detonante para futuras ideas y métodos que faciliten el trabajo y que sirvan para mejorar el ambiente laboral.

En este caso, Irene es uno de esos líderes que debe ser moldeado para lograr cambios que guiarán a su equipo a lograr los resultados. Ella es la actual Directora de la sección de Cajas y Gestión de Deudores; sin embargo, su ascensión al cargo fue informal ya que no se comunicó al área de Talento Humano ni a ninguna otra. Por otro lado, su desconocimiento total del área le está causando problemas en su desempeño, su rol como líder y los resultados del área en general. De la misma forma y a simple vista, es fácil considerar que hay un problema en la cultura que refleja el área, ya que no existe formalidad en sus procesos (cada quien hace lo que desea), comunicación (no comunican información pertinente), y resultados (el área de Auditoría le ha llamado la atención a Irene por los errores en sus informes), por lo que se requiere de una intervención inmediata.

Para realizar una intervención efectiva, se diagnosticará la situación de la empresa pública eléctrica destacando las áreas de mejora partiendo desde un análisis interno del área: Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional y Cultura Organizacional. Posterior a esto, se generarán estrategias alineadas a la necesidad del área y la metodología que se implementará para cumplir con el objetivo principal.

1. DESARROLLO

1.1. DIÁGNOSTICO ORGANIZACIONAL

La sección de Cajas y Gestión de Deudores presenta problemas en los procesos, el comportamiento organizacional, la comunicación y la cultura tanto de la empresa como de la sección. En el siguiente diagnóstico se pretende abordar los problemas de la empresa objeto de estudio acompañándolos con una base teórica que le permita al lector comprender la situación general.

En primer lugar, se analizará el comportamiento de la sección de Cajas a nivel individual, grupal y organizacional relacionándolos con la cultura y su impacto con la comunicación del grupo. Se analizarán los personajes destacados: Irene, la nueva Directora del área; y Juan, el nuevo pasante que es ajeno a la cultura y la dinámica que comparte el grupo.

Posteriormente, se analizará la repercusión del comportamiento en sus diferentes niveles con la comunicación: cuáles han sido los problemas mayores que engloban el área, cuál es la comunicación que se maneja a nivel grupal y las razones por las que se ha distorsionado.

Finalmente, se analizará la cultura organizacional a nivel macro (como empresa) y a nivel micro (aterrizando en la sección de Cajas y Gestión de Deudores). En este apartado se buscará analizar las razones por las que la empresa pública eléctrica se encuentra atravesando la situación anteriormente mencionada desde una perspectiva cultural, identificando artefactos, valores, procesos, etc.

1.1.1. Comportamiento Organizacional

Para poder comprender el comportamiento que tiene un trabajador en el ambiente en el que se desarrolla e interactúa es necesario explorar la terminología que varios teóricos desarrollan como: grupo, individuo,

organización, motivación, cultura laboral, comunicación, compromiso, desempeño, liderazgo; citando algunos. Si bien es cierto que hay varios teóricos expertos en la rama de la Administración de Empresas y la Antropología Social y Cultural que han estudiado al trabajador en el ámbito laboral, Stephen Robbins es uno de los más destacados por su análisis profundo del comportamiento del individuo y su relación con las organizaciones. En su libro Comportamiento Organizacional (2009), Chiavenato lo define como el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. (p.6)

Basados en este conocimiento, los Psicólogos Organizacionales son llamados a ser socios estratégicos de las organizacionales con el fin de lograr planes de desarrollo según las necesidades de cada área y trabajador específicamente. Ahora bien, gracias a Robbins, se ha logrado estudiar el comportamiento organizacional (llamado también CO) en tres niveles básicos: como individuo, como grupo y como organización. Esto facilita el estudio del CO en general y permite implementar estrategias enfocadas en cada nivel, ya que, dependiendo de la situación de la organización, se requieren medidas que permitan su desarrollo.

Por un lado, el estudio del comportamiento del individuo engloba un nivel más concreto y objetivo: la conducta. Esta es observable y susceptible de cuantificarse con mayor facilidad, explica Robbins. Continúa señalando que, en un segundo nivel se encuentran las actitudes y en el tercero, los valores. Para el autor, estos dos últimos niveles son abstractos e indican la orientación de la conducta, por lo tanto su análisis es significativo. Sin embargo, la observación y el estudio del CO pueden dificultarse por la inconsistencia del grupo y la brecha entre lo que está estipulado por la organización (se dice) y lo que realmente se hace. Esta está alineada a la cultura que se ha construido por años desde los inicios de la empresa y por el seguimiento -o la falta de- que hayan tenido los fundadores.

Desde la perspectiva del individuo, se presenta a Irene, la nueva Directora de la sección de Cajas y Gestión a Deudores, que ha sido promovida recientemente y, a pesar de no estar enteramente capacitada para el cargo,

conoce a su equipo y ha sabido manejarse con ellos desde hace mucho tiempo. Reconoce que el clima del área es agradable y todos se llevan bien por lo que no es necesario realizar cambios; sin embargo, los valores y hábitos de cada uno son diferentes a los establecidos por la empresa y esto ha ocasionado malestar a las demás áreas. Se puede apreciar esta aclaración en la intervención que realizaron las áreas de Auditoría y Recursos Humanos -que van alineados a los procesos organizacionales establecidos- en contra del desempeño del área de Cajas. Esta falta de socialización de los procesos ha ocasionado que se vea afectada la productividad del área gracias al alto grado de autonomía que tiene cada responsable de su trabajo. La falta de atención que tiene Irene sobre los valores, la cultura de conformismo, la informalidad en la comunicación y las relaciones, y la falta de seguimiento a los procesos los han llevado a ser el centro de atención del área de Auditoría, que se ha quejado por sus informes erróneos y su bajo índice de resultados.

Por el otro lado, se puede analizar el papel de Juan, pasante nuevo en la sección y que ha evidenciado un comportamiento opuesto al que se percibe en los demás miembros del grupo: Juan está alineado a las reglas del área y para realizar correctamente su trabajo requiere de los procesos que la sección implementa; sin embargo, tuvo que recurrir a Recursos Humanos debido a la ausencia física de los documentos. Esta situación posiciona a Irene como un miembro más del grupo, incapaz de poder influenciar en su área ni de proyectar poder o autoridad, es decir, la imagen de líder no existe e Irene continua siendo un compañero más

Para el estudio del CO en los grupos, Chiavenato (2009) hace referencia a una perspectiva intermedia, pues sirve de nexo entre las anteriores perspectivas del CO: la individual (microperspectiva) y la organizacional (macroperspectiva). Esta perspectiva estudia el comportamiento que tienen los grupos o equipos y la dinámica que manejen (comunicación formal o informal) con el fin de desarrollar métodos que incentiven la cooperación, la productividad y el desempeño general del área o departamento.

Al igual que en el estudio de la microperspectiva, en el comportamiento meso-organizacional (o intermedia o de grupo), los valores corporativos juegan un rol importante por las mismas razones mencionadas anteriormente. Si los valores (personales) del grupo discrepan con los organizacionales, el clima se volverá hostil y la productividad no será la esperada, ya que según Robbins (2009) “los valores nublan la objetividad y la racionalidad” (p.117) y el resultado se verá reflejado en las actitudes y el comportamiento del grupo.

Gracias a la Psicología Social conocemos que cada sujeto trae consigo valores y hábitos establecidos en nuestros primeros años de vida por la interacción con nuestra familia y personas cercanas como profesores, amigos, etc. que en la mayoría de los casos choca con aquellos que la empresa posee, por lo que se dificulta la alineación. Robbins (2009) asegura la importancia de los valores debido a que dan el fundamento base para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, ya que estos influyen en las percepciones (p.117).

Este análisis puede favorecer al encargado del talento humano ya que existe la posibilidad de conectar los valores del individuo con los establecidos por la empresa. Sin embargo, también existe la posibilidad que esta conexión no se dé y que aquellos valores que la organización establece vayan en contra de los que posee el colaborador y generen malestar, que posteriormente se verá reflejado en el CO a nivel individual y grupal, en las relaciones intrapersonales y en el clima laboral.

Volviendo a la sección de Cajas y Gestión de Deudores, se evidencia fácilmente como los valores del grupo se han superpuesto por encima de los organizacionales y se ha visto reflejado en la forma de trabajar que tienen, su manera de relacionarse y comunicarse y su poco interés por realizar las tareas según los procesos establecidos. Sin embargo, la zona de confort en la que se encuentra la sección de Cajas ha traído consigo problemas, entre ellos: incumplimiento en las tareas, errores en los informes, falta de control sobre los descansos o pausas, exceso de poder y autonomía por parte del

grupo, nula comunicación con las demás áreas, independización de la sección de cajas del resto de la empresa, y bajo índice de productividad.

El miedo del grupo a salir de la zona de confort se evidencia en la expresión de agrado y alivio de una compañera de Irene cuando se enteró que ella sería quién ascendería como Directora y no alguien “externo”. Esta peligrosa situación y el comportamiento del grupo podrían perjudicar el nuevo trabajo de Irene, por lo que se requiere de una intervención inmediata.

Finalmente, está el comportamiento enfocado en la organización (macroperspectiva del CO), el todo, el que refleja a cada uno de los trabajadores. Para estudiar el CO a nivel organizacional, se recomienda hacerlo de manera holística, es decir que se deben involucrar todas las áreas, involucrando sistema entero (Chiavenato, 2009). Ya que de esta manera se podrá evaluar la aceptabilidad de las estrategias en toda la empresa, y no enfocándose únicamente en un departamento, porque hay que recordar que todas las áreas están relacionadas entre sí y forman parte de la misma empresa, por lo que si una se ve afectada de cierta manera, las demás tendrán el mismo problema. En este análisis se debe considerar la cultura organizacional y los procesos de trabajo, termina indicando Chiavenato.

Como se ha mencionado anteriormente, el caso aborda una empresa pública que mantiene protocolos y procesos estandarizados que sirven como base para el correcto funcionamiento de la misma y de la productividad al momento de cumplir con los objetivos de cada área. Sin embargo, el área de Cajas y Gestión de Deudores no mantiene la misma dinámica, ya que evita seguir lo estipulado en el procedimiento, saltándose las normas y la estructura formal que caracteriza la empresa, fomentando así un comportamiento diferente y una subcultura dura caracterizada por las relaciones informales, el alto grado de autonomía en las tareas por cumplir y el total descontrol sobre el área. Esta visión general puede entenderse fácilmente en los términos de Chiavenato (2009) en el que explica que existen aspectos invisibles en el CO como las percepciones, las actitudes, las normas del grupo, las interacciones informales y, los conflictos

interpersonales e intergrupales que no son detectables a simple vista y pueden afectar profundamente el desarrollo de una empresa empezando desde los grupos.

Por lo tanto, el estudio del CO puede servir para detectar estas oportunidades de mejora (situación de contingencia), manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas, asegura Chiavenato. Continúa asegurando que sirve para administrar a las personas en las organizaciones y lograr resultados inesperados en situaciones difíciles.

Abordando la teoría que expone Chiavenato al caso, se puede conectar la idea de que los aspectos invisibles han afectado no solamente el área de Cajas y Gestión a Deudores sino a la empresa en su totalidad, debido a la informalidad de sus procesos y a la falta de seguimiento del mismo. Esto permitió que las normas del grupo vayan en sentido contrario de las normas establecidas por la organización; de que existan actitudes por parte de los colaboradores que ralenticen los procesos y afecten los resultados; y por último que se haya creado una cultura de conformismo, irresponsabilidad e informalidad en la comunicación. Estos malos hábitos han sido interiorizados por toda la sección de Cajas y actualmente buscan mantener un buen ambiente laboral dejando de lado la estructura formal.

1.1.2. Comunicación Organizacional

Si bien el CO es fundamental para poder estudiar la dinámica de grupo de las organizaciones, la comunicación también juega un papel esencial en la productividad y eficiencia tanto de un individuo como a nivel grupal. El mensaje debe ser claro y coherente, debe pasar a través de un canal adecuado y ya sea de manera ascendente, descendente o transversal, pero debe cumplir su objetivo principal: informar.

La empresa pública de energía presenta problemas en su flujo de comunicación: no hay formalidad, no existe una comunicación efectiva entre departamentos, carece de canales que sirvan de ayuda para mejorar la condición y esto imposibilita la eficiencia en general. Se presume que esto se debe a que los procesos no fueron socializados correctamente a lo largo de los años de la empresa y cada miembro adoptó formas diferentes de comunicarse dejando de lado los procesos establecidos por la empresa. Al volverse costumbre, cada colaborador interiorizó metodologías distintas e informales aumentando los niveles de autonomía y, en el caso de la sección de Cajas y Gestión de Deudores, estableciendo una zona de confort en la que se prioriza el compañerismo y las buenas relaciones antes que la comunicación efectiva, las tareas y la productividad.

Se infiere que la estructura burocrática de la empresa pública es la principal razón en la problemática que engloba la comunicación debido a que la información se pierde en el proceso y esto ha influido directamente en la decisión de los miembros de la sección de Cajas (específicamente) en sustituir los procesos establecidos por una metodología más abierta, menos estandarizada que les permita realizar las tareas con mayor grado de autonomía, totalmente opuesto a lo que caracteriza una estructura burocrática. El término burocratización toma fuerza con Max Weber¹ (1864 - 1920) y sus estudios de la administración pública en el que se recalca la estandarización de procesos, la jerarquía, la autoridad, el poder, etc.

¹ Maximilian Karl Emil Weber fue un filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán, considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y la administración pública, con un marcado sentido antipositivista

Weber buscaba la eficiencia del trabajo a través de procesos rigurosos estandarizados que cada miembro debía seguir para poder cumplir con sus objetivos. De esta manera, a lo largo del mundo, las entidades públicas (iglesias, ejército, empresas públicas) se rigen por esta estructura con el fin de lograr las metas propuestas; sin embargo, y como se confirma en la empresa pública eléctrica, la jerarquización y estandarización de procedimientos puede causar malestar y problemas en la comunicación descendiente y ascendentemente.

Una organización burocrática cuenta con procedimientos rígidos y ajustados, con políticas que deben seguirse y principalmente con limitaciones que impiden la adaptación al cambio. Sin embargo, se infiere que la empresa eléctrica no socializó correctamente los procesos generales, canales de comunicación, división sistemática del trabajo y normas, y debido a esto, la sección de Cajas y Gestión de Deudores optó por evadirlas y establecer una cultura diferente a la corporativa enfocada en priorizar las relaciones informales, mayor autonomía en las decisiones y la falta de seguimiento a las normas. Esto, finalmente, repercutió en la comunicación del área con la empresa en general, y en la visión que tienen de Irene como líder.

Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. (Llacuna y Pujol, 2010, p.1)

Irene se ha enfocado en mantener un buen clima laboral procurando que la situación se mantenga de la misma forma antes de su ascenso; sin embargo, se ha descuidado de la comunicación. En esta práctica se han descuidado puntos clave para la productividad del área y actualmente existen problemas relacionados a las responsabilidades, malos hábitos, resultados y la informalidad de los procesos. A esto, Solano (2014) argumenta que actualmente la comunicación en las entidades públicas ha perdido los dos objetivos principales, el de controlar y de promover, tarea asignada al líder (p.1)

Por ende, el desarrollo de un grupo orientado a la comunicación efectiva, el seguimiento y orientación a los procesos podrá mejorar la situación en la que la sección de Cajas se encuentra actualmente. Como menciona Chiavenato (2009) “la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas” (p.308); esta asegura el desarrollo de los colaboradores y sirve para lograr los objetivos establecidos por la empresa.

Además, Chiavenato continúa señalando que la comunicación cumple cuatro funciones principales: controlar, motivar, expresar emociones e informar. Estas cuatro funciones requieren de seguimiento para su correcto desarrollo y la administración del personal.

Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño. Toda comunicación en un grupo u organización implica una o varias de las cuatro funciones. (Chiavenato, 2009, p.309)

Ante esto, Irene debe desarrollar las competencias de un líder capaz de no solamente relacionarse con su equipo sino también comunicarse con ellos de manera eficiente para así establecer una nueva cultura orientada a los resultados, la productividad y la comunicación efectiva.

Rúas (2009) sugiere que “para lograr una comunicación efectiva es necesario establecer la credibilidad del mensaje, es decir, que exista un reconocimiento público de los posibles errores o carencias, sin tratar de eludir responsabilidades” (p.56), esto le servirá al receptor para prever cualquier situación sin ningún problema entre las dos partes. Así también sugiere comunicar con proximidad y claridad, ya que formar parte del espacio próximo del receptor y comunicar con claridad y precisión servirá para que el mensaje no presente ambigüedad y sea entendido correctamente.

1.1.3. Cultura Organizacional

La cultura es una de las variables organizacionales más estudiadas y la que representa la forma en la que se concibe una empresa tanto desde el exterior (percepción del cliente externo) como desde el interior (percepción de los miembros de la empresa). Hace bien Rodríguez (2009) en insistir que la cultura ha sido un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales. Luego de haberse creado varias teorías que desarrollan la cultura del grupo, este concepto fue trasladado a las organizaciones donde se lo relacionó con la motivación, la identidad corporativa, el desarrollo organizacional, los valores, el CO, entre otros.

La cultura de la sección de Cajas y Gestión de Deudores se destaca por su informalidad: cada colaborador conoce que existen procedimientos que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo estos no han sido socializados correctamente por lo que el grupo ha establecido una forma de interactuar alejada a la propuesta por la empresa. La falta de seguimiento y corrección inmediata provocó la interiorización de esta subcultura alterando el CO de la sección de Cajas, su desempeño y la comunicación interdepartamental. Esto afecta el desempeño del grupo debido a los problemas en la comunicación y orientación a la norma; a su vez, se denota la falta de seguimiento y control por parte de la Directiva hacia la problemática y el manejo de la situación.

Ante este escenario, Irene es la responsable de establecer un fin a la forma de trabajar que ha acompañado a su equipo desde antes de su ascenso; ya que la correcta administración puede servir para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos; tal y como lo afirma Rodríguez (2009).

Antes, se requiere comprender las bases por las cuales una serie de comportamientos se convierten en hábitos y estos se establecen como parte de la cultura corporativa. Para ello, han existido diferentes estudios desde varias perspectivas a lo largo del estudio de las organizaciones y su relación con la cultura, el CO, la comunicación, la motivación, entre otros campos de

estudio. Para esto, el trabajo realizado por Edgar Schein² es considerado un pilar fundamental en el estudio de las organizaciones, debido al impacto que de su trabajo en las teorías modernas. Su trabajo de la cultura organizacional se resume en su libro “La Cultura Empresarial y el Liderazgo” (2004, 3 ed.) donde propone que el estudio de la cultura debe formar parte del proceso de administración para poder actuar estratégicamente.

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 2004, p.12)

De manera general, Chiavenato (2009) define la cultura como el conjunto de “valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120). Por otro lado, Solomon (2013) la define en otros términos casi coincidiendo: “es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (p.9). De esta manera se entiende, desde una perspectiva general, las características que conforman la cultura.

Así como Robbins, Schein señala la importancia del estudio del grupo para analizar correctamente el comportamiento; sin embargo, este último autor propone tres niveles para el análisis del grupo: artefactos, valores adoptados y declarados, y supuestos básicos. Conocer estos tres niveles es necesario para poder modificar o desarrollar una cultura establecida. Los artefactos o artificios, indica Schein que es todo aquello fácilmente observable como el uniforme, modelos y colores de muebles y cualquier otra señal captada por alguien ajeno a la organización; los valores adoptados son todas las reglas, normas, filosofías y estrategias que definen la empresa y que han sido validados en un proceso de socialización y; finalmente los supuestos básicos

² Edgar Henry Schein (1928) considerado el padre del Desarrollo Organizacional y creador de los conceptos cultura corporativa. Los temas principales que subyacen a su trabajo son la identificación de la cultura (s) en la organización, la relación entre la cultura organizacional y los comportamientos individuales, y la importancia de la cultura organizacional para el aprendizaje organizacional.

se refieren a las ideas compartidas de todo el grupo con respecto al modelo de conducta que emplea la empresa.

De la misma forma, uno de los aspectos clave para el desarrollo de una cultura dura enfocada en los resultados es la figura del líder. El liderazgo es una de las competencias más estudiadas y teorizadas en los últimos años y su presencia en las organizaciones es vital para el correcto desempeño de la misma gracias a su característica principal, la influencia y la guía. Siliceo, Cáseras y González (1999), citados por Zuzama (2014), explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. (p.5) Gracias a esta definición, entendemos la importancia del líder en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa y su papel como el facilitador y guía. Asimismo, Zuzama (2014) cita a Gómez-Rada (2002) que afirma que el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad. (p.6)

No obstante, a diferencia de los autores anteriores, Robbins (2009) hace referencia a la característica principal de un líder, la aptitud de influir. Añade el término autoridad, “debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada” (p.385). Tal y como resalta Robbins, no todos los Gerentes o Directivos son necesariamente líderes, así como no todos los líderes ocupan un cargo directivo. El término autoridad viene de la mano con el liderazgo debido a la posición que ocupa en la jerarquía; sin embargo, hay líderes designados por su equipo de trabajo gracias a sus competencias. Robbins (2009) lo explica de la siguiente manera:

Observamos que el liderazgo no sancionado –es decir, la capacidad de influir que se da en forma independiente de la estructura formal de la organización– con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. En otras palabras, los líderes surgen desde el interior de un grupo o bien por la designación formal para dirigirlo. (p.386)

En cuanto a los tipos de líderes, hay una variedad amplia debido a las teorías basadas en las características, el comportamiento, la situación, etc., que describen varios teóricos. Entre los estilos de liderazgo más estudiados y aplicados en las empresas del siglo XXI se encuentra el autócrata (asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones sin consultar y se considera el único capaz del área), participativo (toma en cuenta la opinión de sus subalternos antes de tomar una decisión) y liberal (delega a sus subalternos autoridad en la toma de decisiones). Mas, Robert Blake y Jane Mouton³ distinguen cinco estilos de liderazgo basándose en dos variables, el interés hacia la producción y el interés hacia el personal, situándolos en una rejilla de 9x9 clasificando 81 estilos; haciendo énfasis en estos cinco:

- 1.9 líder complaciente (alto interés por las personas, bajo interés por la producción)
- 1.1 líder indiferente (bajo interés por la producción, bajo interés por las personas)
- 5.5 líder estatus quo (punto medio entre interés por producción y tarea)
- 9.9 líder ideal (alto interés por la producción, alto interés por las personas)
- 9.1 líder dictatorial (alto interés por la producción, bajo interés por las personas)

La aplicación de este estilo de liderazgo ha servido para desarrollar un líder capaz de orientar un grupo partiendo de una cultura orientada a las tareas (o producción) y a las personas buscando un término medio entre ambas variables. Tal como lo menciona Hernández, Hernández y Jiménez (2003) “un líder eficaz sería aquél que se comportara con su personal de manera

³Robert Blake y Jane Mouton (Estrategia para el Cambio Organizacional), desarrollaron en 1964 en la Universidad Estatal de Ohio un modelo que originalmente identificó cinco estilos diferentes de liderazgo basado en la preocupación por las personas y la preocupación por la producción.

considerada, pero que también proporcionara los medios necesarios para que se realicen las tareas.” (p.2)

Es decir, que para lograr el desarrollo de una cultura organizacional debe existir una visión de liderazgo ya que el líder es el encargado de manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de las áreas y la organización. A su vez, el líder tiene la tarea de identificar las variables que caracterizan la cultura propia de su área para manejar la situación de la mano con estrategias que permitan desarrollar a su equipo. A pesar de ello, Irene no posee las competencias de un líder, y se denota en la falta de apoyo de su grupo; ya que esta no es percibida como una persona que pueda ejercer influencia, esto dificultará las estrategias que Irene procure establecer y pondrá en peligro su nuevo cargo al no poder gestionar cambios que beneficien el desempeño de su área.

La identificación de la cultura asegura la manera en la que el líder (o encargado de área) puede prever situaciones que impidan el desarrollo de su grupo a través de estrategias que vayan de la mano con el tipo de cultura. Schein propone 4 tipos de cultura clasificándolas en fuertes o débiles, concentradas o fragmentadas, tendientes al cierre o a la apertura, y autónomas o reflejas. Por otro lado, Cameron y Quinn (teóricos clásicos de la cultura organizacional) proponen 4 tipos diferentes a los que establece Schein, clasificándolas como cultura de clan, adhocrática, mercado y jerarquía. Ante esto, Ortiz y Olaz (2015) aseguran que “no existe una cultura “ideal”, la cultura ideal para cada organización será aquella que mejor responda a las necesidades internas de ésta y a una gestión eficaz de su relación con el entorno” (p.2).

Ahora bien, es posible clasificar la cultura que establecida en la sección de Cajas como dura, según la propuesta de Schein, debido a que esta se caracteriza por la intensidad con la que los rasgos culturales impulsan las conductas del grupo. Al mismo tiempo, es posible clasificarla según la

propuesta de Cameron y Quinn⁴ (1999) como jerárquica, ya que se centra en aspectos internos para lograr control y estabilidad como la estandarización, la formalidad y estructuras sólidas. Vivanco y Franco (2012) explican que toda organización posee rasgos de cualquiera de los cuatro tipos de cultura y frecuentemente existe un predominio de alguno o algunos de ellas (p.2). Por lo tanto, es posible abordar la cultura establecida en la empresa eléctrica pública desde distintas perspectivas con el fin de tener una idea más profunda de sus condiciones. Finalmente, ambos teóricos coinciden en varios aspectos logrando sinergia.

Sin embargo y a pesar de que la empresa pública posee una cultura dura basada en la estandarización de procesos y procedimientos rígidos, la sección de Cajas -liderada por Irene- ha interiorizado una subcultura que se aleja de la realidad de la empresa y que según Deshpandé (XXX), posee una estructura orgánica. Ante esto, Pilar y Olaz (2015) explican a lo que se refiere Deshpandé: “(Deshpandé) define los tipos de cultura a través de dos dimensiones representadas como algo continuo. La primera dimensión va desde los “procesos orgánicos” a los “mecanicistas”, e identifica si en la organización se da más importancia a la flexibilidad y adaptabilidad, elementos propios de una estructura orgánica.” (p.3)

Gracias a la caracterización que realizan estos autores, podemos identificar que una estructura orgánica es aquella que le otorga mayor importancia a la flexibilidad y adaptabilidad, demostrando así la dinámica que maneja la sección de Cajas.

Por lo tanto, podemos asumir que la sección de Cajas ha establecido una subcultura descentralizada (todos mantienen una misma jerarquía, no existe una visión de liderazgo), flexible y alejada de las normas y procedimientos rígidos que caracteriza la dinámica general de la empresa pública. Esta se caracteriza por un comportamiento grupal que contradice el organizacional, a su vez se diferencia en la falta de atención a las normas establecidas

⁴ Cameron y Quinn (1999) pioneros en la cultura organizacional, desarrollaron el “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)”, el cual distingue cuatro tipos de culturas, clan, adhocrática, mercado y jerarquía.

interiorizando hábitos y conductas dominantes que contrastan los valores básicos que caracterizan la empresa como orden, control y seguimiento. Y esto resulta en un clima laboral agradable para la sección pero que ocasiona disyuntivas con las demás áreas (RRHH y Auditoría Interna).

Finalmente, comprender la relación que tiene el CO con la comunicación y la cultura organizacional es esencial para intervenir correctamente y procurar brindar soluciones efectivas a una problemática específica que interfiere en la productividad del grupo.

1.2. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez entendida la situación en la sección de Cajas y la posición de Irene frente a una problemática centrada en su grupo, es necesario desarrollar estrategias vinculadas a los tópicos mencionados anteriormente, es decir el CO, la comunicación, la cultura y el liderazgo, siendo esta última la que sirva como guía para el desarrollo y restablecimiento de la dinámica del área de Cajas en comparación con la de la empresa en general. Estas estrategias deben abordar el problema a través de una teoría sólida que sirva de base para su efectividad y busque mejorar la estructura, los procesos y el personal de la sección de Cajas.

La participación de Irene como Directora del área de Cajas es vital debido a que su rol como líder va a servir a que el resto de su equipo se adapte a la nueva propuesta de cambio. Irene, como piedra angular del departamento, tiene la tarea de encaminar a su equipo a la reestructuración en los procesos de comunicación, hábitos (que caracterizan su cultura dura) y el desempeño del área en general. Junto con el área de Talento Humano, se desarrollarán estrategias orientadas en los niveles del personal, de la estructura y de los procesos, considerados la clave para poder desarrollar una cultura encaminada a la eficiencia con la guía de un líder capaz.

Es importante destacar que toda estrategia que se plantee debe estar orientada a la realidad corporativa considerando que esta es una empresa pública con un sistema burocrático donde la información fluye a través de

canales formales como solicitudes, cartas dirigidas y selladas, y por lo tanto, cualquier estrategia señalada deberá atravesar el proceso estandarizado para ser aprobado por la Directiva.

1.2.1. Estructura

Se infiere que la empresa eléctrica pública mantiene una estructura centralizada debido a la jerarquización que se muestra: cada área (o sección) presenta un Director, es decir la máxima autoridad al que se le debe reportar y quien posee la autoridad para tomar las decisiones que involucren el desarrollo del área. Siguiendo con la estructura jerárquica, existen jefaturas (o coordinaciones) que se encargan de monitorear los procesos de cargos específicos con el fin de procurar productividad. Sin embargo, la sección de Cajas presenta problemas en su estructura al no contar con la figura de un líder enteramente capacitado y con autoridad para tomar decisiones y guiar a su equipo.

A pesar de contar con un proceso estandarizado y tareas detalladas, la sección de Cajas ha trabajado de manera independiente cumpliendo con su trabajo y con un alto grado de autonomía dejando a un lado los procedimientos que la empresa posee para cada cargo del área. La falta del conocimiento de la estructura del área en cuanto a línea de reporte, descriptivos de cargo y normas establecidas ha provocado que los miembros del área presenten problemas en su productividad ocasionándole disputas con el área de Auditoría Interna, que ha exigido mejores resultados.

Por lo tanto, es necesario reestructurar el área de Cajas, resaltando la delegación de autoridad y poder a los mandos de jefatura con el fin de evaluar el desempeño del área, así como la reestructuración de las funciones de cada cargo para evitar monotonía y exceso de autonomía en varias tareas; también se verá beneficiada la comunicación debido a que se reconocerá, según la estructura jerárquica, la línea de reporte y las tareas que requieran de aprobación del jefe inmediato.

Para poder evidenciar la delegación de autoridad, es importante reconocer que se refiere específicamente a tomar decisiones, no a hacer el trabajo,

como lo indican Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011). Esto tendrá como resultado el desarrollo de profesionales en el área, además como explican los autores, “las organizaciones que descentralizan autoridad les permiten tomar decisiones importantes para ganar habilidades y avanzar en la compañía” (p.397). De esta manera, se exponen las competencias tanto de las jefaturas como de las coordinaciones, asimismo se puede notar su desarrollo en la toma de decisiones, resolución de problemas y cumplimiento de objetivos, permitiéndoles crecer profesionalmente y al mismo tiempo ayudar a mantener un estándar de calidad excelente en el área.

Por otro lado, para mantener la estructura centralizada (característica de la empresa), es necesario la capacitación de Irene que le permitirá tomar decisiones asertivas y delegar funciones según la capacidad de los miembros del área. De esta manera, Irene no cargará con el peso de todas las decisiones, sino que se desvinculará de tareas específicas y aquellos colaboradores capaces de realizar estas tareas serán tomados en cuenta para una posible promoción futura, aumentando los niveles de motivación. Por ende, fomentar el modelo de comunicación transversal (que se ajusta a la estructura centralizada) en el área permitirá mayor interacción y fluidez de información, y con esto, Irene conocerá las opiniones de su equipo y ellos conocerán abiertamente las decisiones que se tomen en el área. Esto fomentará las buenas relaciones, el valor de transparencia -que destacan en las empresas públicas-, y mantendrá un clima agradable. “El líder debe establecer una relación con el equipo de trabajo con la finalidad de mejorar la comunicación dentro de las áreas” (Kon Mejía, 2017, p.15)

Por ultimo, es importante considerar que los cambios que se realizarán en cuanto a estructura, deben ser manejados de la misma manera en todas las áreas de la empresa, debido a la relación interdepartamental. Esto facilitará la comunicación entre secciones y mantendrán la misma cultura y desarrollo organizacional. Por lo tanto, establecer de manera clara la línea de reporte debe ser el trabajo prioritario de los Directores de cada área. El modelo de liderazgo y comunicación debe ser similar adecuándolo a la dinámica y necesidades del área para que resulte en productividad.

1.2.2. Procesos

La empresa eléctrica pública posee procesos estandarizados que han servido de gran ayuda a la productividad de cada área, empero la sección de Cajas ha abolido estos procesos y considerado realizar las tareas y directrices de una manera diferente, haciendo énfasis en la autonomía y decisiones tomadas sin supervisión de un cargo superior inmediato, por lo que ha afectado su rendimiento y productividad.

Uno de los procesos que requiere de intervención es el de Inducción de cada cargo debido a que los miembros de la sección de Cajas realizan las tareas sin considerar el procedimiento adecuado que los manuales de función establecen, dificultando la eficiencia en dicha tarea. Por lo tanto, realizar un proceso de inducción por cargo a cada colaborador es clave para el desarrollo del trabajador y para el cumplimiento de los objetivos. Para ello, se requiere que Irene junto con las jefaturas o coordinaciones del área se reúnan y establezcan un cronograma en el que se incluyan todos los cargos del área y se los agrupe de tal manera que en el periodo de un mes (a más tardar tres) puedan abordar los temas que deben conocer y en los que deben ser capacitados para poder conocer en su totalidad la función del cargo y cómo realizar las tareas que corresponden apropiadamente. Con la ayuda del área de Talento Humano, los manuales y procesos mencionados anteriormente los miembros de la sección de Cajas podrán capacitarse en su cargo y aumentará el nivel de eficiencia demostrando la efectividad del proceso de inducción; esto no sólo le servirá de guía a los actuales trabajadores sino a los futuros que ingresen al área, y de la misma manera como factor de motivación ya que al conocer sus responsabilidades, cada trabajador sentirá empoderamiento del cargo y realizará un mejor trabajo y se verá reflejado en su desempeño y productividad.

Por otro lado, para poder evaluar el progreso del área de Cajas, Irene debe implementar Evaluaciones de Desempeños que sirva como indicador de que el proceso de inducción ha sido de beneficio. Para ello, es necesario que las jefaturas del área detallen las tareas que cada subalterno realiza y los indicadores que medirían para la correcta evaluación.

Para lograr aplicar la Gestión del Desempeño, Irene debe conocer las funciones que cada cargo realiza, así como los indicadores que serán evaluados y los perfiles que cada cargo requiere para profundizar en el análisis del individuo versus el perfil del cargo. Por ello, se requiere de la capacitación de Irene en todos los aspectos del área para desarrollar un modelo de evaluación por competencia (o 360°) que mida el rendimiento laboral según el cumplimiento de tareas y la adaptación al perfil del cargo. De la misma manera, se existirá la retroalimentación por parte del jefe inmediato que brinde información del desempeño del colaborador. El fin del desarrollo de la gestión del desempeño es suministrar información basada en hechos a la administración sobre la competencia laboral de los empleados, que le permita tomar decisiones relacionadas con la permanencia del empleado en el servicio o implantar las acciones de mejoramiento individual e institucional, incentivos y estímulos pertinentes para la mejora del desempeño personal e institucional (Sierra, 2014, p.20)

Una vez comprendido las competencias y demás indicadores a evaluar según el cargo, se procede a aplicar en el lapso de tres meses notificando a los colaboradores acerca del proceso por el cual atravesarán y el fin del mismo. De esta forma, se tendrá información relevante acerca del desempeño de cada miembro del área y servirá para tomar futuras decisiones, desarrollo de estrategias y cambios en la sección de Cajas.

No obstante, así como se realizarán cambios en los procesos del área de Cajas y Gestión de Deudores, es indispensable no sólo comunicar a las demás áreas, sino involucrarlas en el cambio con el fin de establecer un mismo patrón y no generar conflicto debido a la dinámica heterogénea de la empresa. Si bien es cierto que cada área se maneja de una manera diferente a las demás, pero es importante que se desarrollen en una misma base. Esto generará mayor comprensión interdepartamental y mayor eficiencia al abordar una problemática que tenga relación con más de un área. Debido a la relación que poseen varias secciones, el manejo de un mismo modelo podría facilitar la comunicación y desarrollo de estrategias.

1.2.3. Personal

Actualmente, la empresa maneja una cultura dura enfocada en la estandarización de procesos, jerarquía centralizada y comunicación efectiva debido a las políticas que establece al ser una empresa pública que ejerce un sistema burocrático; sin embargo, la sección de Cajas no se encuentra alineada a esta dinámica general y por lo tanto se encuentra atravesando una difícil situación que pone en peligro el liderazgo y capacidad de Irene como nueva Directora del área.

Por lo tanto, se requiere generar estrategias enfocadas en mejorar la comunicación (con ello las relaciones) del área, asimismo desarrollar una subcultura enfocada en las buenas relaciones (clima agradable), la estandarización de los procesos con ayuda de los descriptivos de cargo, y finalmente la capacitación de Irene que será el aspecto más importante a considerar debido a la influencia que debe tener como Directora y líder del área para guiar a su equipo al cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

Irene como la nueva Directora del área debe conocer cada una de las funciones que realiza su equipo por lo que es necesario que se capacite en profundidad sobre la sección de Cajas, ya que se denota su desinformación. Así mismo, se conoce que su falta de conocimiento en el área ha ocasionado que labore horas extra para poder cumplir con las metas y con los trabajos que el área de Auditoría Interna ha solicitado. Por lo que la capacitación de ella es el aspecto más importante a considerar ya que partiendo de este punto, Irene podrá guiar a su equipo a mejorar las relaciones estableciendo un modelo de liderazgo que permita fluir la información transversalmente y un modelo de comunicación abierto a sugerencias de parte de los subalternos. De la misma manera, su capacitación servirá como base del desarrollo de la nueva subcultura enfocada al trabajo en equipo, la eficiencia y autonomía en las tareas y las buenas relaciones. Por lo tanto, Irene como Directora debe atravesar por un proceso de capacitación que le permita ejercer su liderazgo y autoridad y así poder guiar correctamente a su equipo.

Como se ha mencionado anteriormente, la solicitud de capacitación de Irene debe ser aprobada por el área de Talento Humano, que posteriormente serán los encargados de manifestarla a la Directiva. Asimismo, se destaca el hecho de que Irene es una persona joven que busca el desarrollo profesional, y este se denota al momento de aceptar el nuevo cargo a pesar de su desconocimiento en el mismo; esto la vuelve el candidato indicado para un desarrollo “desde cero” en el que su enfoque principal no será la necesidad de poder y autoridad, sino el continuo desarrollo tanto de ella como nueva Directora como para su equipo. Es por esto, que su capacitación en el cargo es crucial para el crecimiento del área en general.

Por otro lado, los miembros del área de Cajas deben someterse por un proceso de inducción por cargo que les permita conocer las tareas que deben realizar, el tiempo prudencial de cada tarea, qué herramientas son necesarias para el cumplimiento de la misma, el nivel de autonomía por tarea y finalmente, su línea de reporte directa. Se espera que la dinámica de trabajo cambie y comprendiendo la importancia de cada cargo, el personal del área de Cajas se sentirá motivado al participar en esta gestión del cambio asegurando la productividad y eficiencia en su labor.

Gracias a la intervención de Juan, el pasante, se reconoce que el área de Cajas cuenta con manuales de funciones y procesos que servirán como guía para realizar la inducción por cargos/funciones y facilitará el proceso de adaptación a la nueva dinámica del área permitiendo que cada miembro se sienta motivado al conocer la importancia de su trabajo y la forma correcta de realizarlo. Esta inducción servirá como punto de partida para la Gestión del Cambio y el desarrollo del personal del área gracias al conocimiento de la subcultura que maneja el área.

Para poder implementar el modelo de Gestión del Cambio, se parte del proceso de descongelamiento y re-congelamiento que propone Kurt Lewin para poder adquirir progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores que son comprendidos y aceptados por el resto de la empresa. Sin embargo, este proceso se llevará a cabo una vez que Irene asuma el rol de un líder capacitado y con autoridad que no sólo se preocupe por mantener

un clima laboral agradable sino por cumplir con las metas y desarrollar al grupo y convertirlo en un equipo orientado hacia un mismo objetivo.

Kurt Lewin (1946) desarrolla un modelo de Gestión del Cambio en tres pasos; este modelo guía al grupo través del proceso de cambio para que éste se produzca de forma ordenada, prepara al equipo y, finalmente, se implementa el cambio de forma sólida y definitiva. Arenas (2005) agrega que cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio “casi estacionario”. Para modificar ese estado casi estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas. Básicamente, la idea que propone es de descongelar valores antiguos, cambiar y re-congelar estos nuevos valores. (p.3)

Gracias a este modelo, Irene podrá ser capaz de tomar en cuenta los aspectos importantes que componen el comportamiento de su equipo para posteriormente introducir hábitos nuevos encaminados al desarrollo grupal. Cabe señalar que una vez que se haya adoptado esta nueva dinámica asociada con la corporativa, Irene debe evaluar el progreso a través de seguimiento a su equipo para analizar la nueva forma de trabajo: sus beneficios, puntos débiles y oportunidades de mejora para poder establecer una nueva cultura dura similar a la corporativa.

1.3. PLANIFICACIÓN

1.3.1. Responsables

La responsabilidad de la implementación de las estrategias y la gestión del cambio está dirigida hacia Irene, como la Directora del área, hacia los miembros de la sección de Cajas por su relación directa con la problemática, y hacia el área de Talento Humano, que servirán de apoyo para el cumplimiento de las estrategias.

Primero, es necesario empezar con la capacitación de Irene, debido a la importancia de su rol como líder del área, por lo que se le dará mayor importancia a su capacitación en temas de Caja, Gestión de Deudores, Cobranzas, y los que el área requiera, así como en el modelo de liderazgo óptimo para el desarrollo de su equipo y el cumplimiento de los objetivos. Esta capacitación se estima que tenga un tiempo de aproximadamente seis meses, en los que Irene aprenderá las funciones de cada cargo y al mismo tiempo asistirá una vez por mes durante seis meses (seis módulos intensivos) a una capacitación de liderazgo que tiene como fin mejorar sus competencias de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, involucramiento del equipo, entre otros temas.

Posteriormente, se trabajará en el proceso de inducción para los demás miembros a través de los descriptivos de cargo que el dpto. Talento Humano posee. Este proceso de inducción les permitirá conocer las funciones que deben realizar tomando en cuenta los tiempos recomendados y la línea de reporte que beneficiará tanto a la comunicación grupal, como a la delegación de funciones y autoridad de los mandos de jefatura. Este proceso de inducción traerá como resultados el desarrollo del equipo en temas relacionados a la participación e involucramiento del equipo, la comunicación efectiva, manejo de autoridad y autonomía, motivación e identidad corporativa. Esto gracias al conocimiento de las funciones que se deben realizar, la importancia del cumplimiento de las mismas y el impacto sobre la empresa.

1.3.2. Recursos

El recurso más importante a tomar en cuenta es el humano. Conocido actualmente como talento humano, es el recurso que más debe ser tomado en cuenta en las organizaciones debido a la vital importancia del mismo para el cumplimiento de los objetivos y la rentabilidad de las empresas. Para poder cumplir con las estrategias anteriormente mencionadas, se trabajará con el talento humano de la sección de Cajas y Gestión de Deudores. El área de Talento Humano brindará apoyo para cumplir con las actividades designadas en el tiempo estimado.

Debido a que se recurrirá a capacitaciones en temas relacionados al área de Cobranzas y la competencia de liderazgo, se requiere de una inversión significativa, por lo que el recurso financiero tendrá un alto grado de importancia para el cumplimiento de las estrategias. Para las capacitaciones del área de Cajas, se estima una inversión de \$100 por un día intensivo contratando los servicios de la empresa capacitadora INTELECTO. Esta capacitación será dirigida a Irene como Directora de la Sección de Cajas y tendrá como resultados los conocimientos necesarios para el correcto manejo del área. Al mismo tiempo, tiempo se invertirá aproximadamente \$180 para la capacitación de liderazgo (seis módulos intensivos) a través del programa Crestcom: A Bulletproof Manager dictado por la empresa consultora Adielwork. Una vez finalizado el programa de seis módulos se espera que Irene cuente con los conocimientos necesarios para dirigir, influenciar y guiar a su equipo hacia el correcto cumplimiento de los objetivos implementando un modelo de liderazgo orientado a la participación de todos los miembros y un modelo de comunicación abierto que permita fluir la información correctamente de manera transversal.

Finalmente, el área de Talento Humano como recurso servirá de apoyo para la evaluación de los descriptivos de cargo para su exposición a cada cargo del área de Cajas. Se estima que el proceso de inducción dure un mes, en el que se agendará por cargo para la explicación del mismo, las maneras de realizar correctamente las actividades, la línea de reporte, el nivel de autonomía según la tarea y la importancia del trabajo para la empresa. Una

vez culminada la inducción a cada cargo, se expondrá a todo el grupo la importancia del cumplimiento de los objetivos, la unión del grupo y la comunicación efectiva dictada por el área de Talento Humana y de la Directora del área.

1.3.3. Metodología

La metodología a implementar para llevar a cabo este proyecto de gestión del cambio y mejoramiento organizacional será tanto cualitativo como cuantitativo debido a que el análisis de ambas variables servirá para establecer un punto de partida en cuanto a la situación de la sección de Cajas.

Primero, se llevará a cabo una metodología cuantitativa para evaluar la perspectiva de los miembros del área de Cajas con respecto a la cultura y el clima examinando las variables de liderazgo, autonomía, comunicación, trabajo en equipo, valores, espacio de trabajo, entre otros. Con los resultados obtenidos, se abordará la gestión del cambio explicándole al área el proceso de inducción por el que serán sometidos y servirá como guía para mejorar la dinámica del equipo y aumentar el nivel de productividad a través del conocimiento profundo del cargo, procesos y estructura del área.

Por otro lado, la metodología cualitativa se desarrollará a través de entrevistas tanto a Irene como Directora del área, como a los demás Directores de las diferentes secciones de la empresa que servirán para evaluar la situación general del área de Cajas tomando en cuenta opiniones y posibles estrategias que sirvan como oportunidades de mejora. Con los resultados de las entrevistas, se determinará la importancia que le da la Directiva a la comunicación y la formalidad con la cual exhiben las necesidades y oportunidades de mejora de sus áreas. Estos resultados servirán como guía para el planteamiento de una posible gestión del cambio a nivel organizacional empezando con el área de Cajas que supondrá de experimento para la evaluación de los resultados en el mediano plazo.

A continuación, se resume la información descrita anteriormente mostrando las actividades que deben realizarse para el cumplimiento de las estrategias, además de los responsables por actividad, los recursos necesarios para la óptima realización y el tiempo estimado que tomará realizar cada actividad en orden de cumplir con el objetivo de las estrategias.

Se estima que las actividades comiencen a partir del mes de octubre una vez aprobadas por la Directiva y previamente se requiere de comunicar (a través de comunicados internos de parte del área de Talento Humano) a los colaboradores del área de Cajas los cambios que se realizarán con el fin de mejorar el desempeño, y a las demás áreas de la reestructuración que se realizará tanto en el área de Cajas como en los demás departamentos.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO ESTIMADO
1. Presentar los descriptivos de cargo a la Directora del área de Cajas y Gestión de Deudores	Talento Humano	Descriptivos oficiales impresos	1 día (01 OCT)
2. Evaluar los descriptivos de cargo en función de tareas que realiza cada cargo VS tareas que realiza en la actualidad	Talento Humano, Director de Cajas, Jefaturas de Cajas	Descriptivos oficiales impresos, bolígrafos	1 semana (01-08 OCT)
3. Armar cronograma de días que se realizará la inducción y a qué cargos	Talento Humano, Jefaturas de Caja, Director de Cajas	Computadoras	1-3 días (01-04 OCT)
4. Proceso de inducción por cargos al área de Cajas	Talento Humano, Jefaturas de Caja	Sala de capacitación, Laptop, Presentaciones en diapositiva	1 mes (15 OCT-15 NOV)
5. Presentación final al área de Cajas en temas de trabajo en equipo, comunicación, productividad, motivación, liderazgo	Talento Humano, Director de Cajas	Sala de capacitación, Laptop, Presentaciones en diapositiva	1 día (20 NOV)

6. Capacitación a Irene en temas relacionados al área de Cajas (INTELECTO)	Director de Cajas, proveedor de capacitación	Material provisto por el proveedor	1 día intensivo (05 OCT)
7. Capacitación a Irene en liderazgo (CRESTCOM)	Director de Cajas, proveedor de capacitación	Material provisto por el proveedor	6 meses (1 vez al mes) (NOV 2018- ABR 2019)

CONCLUSIONES

En la actualidad, es común que las empresas enfrenten diversos problemas ya sea porque las estrategias ya no están resultando como lo esperado o la comunicación entre los departamentos se ha visto afectada y esto recae sobre la productividad o porque factores externos han afectado a la empresa y ésta ya no es rentable. Sin embargo, toda empresa necesita adaptarse a estos cambios y generar estrategias que den vuelta a la página y la sitúen en una posición de ventaja, aprovechando las oportunidades de mejora. De la misma manera, es posible generar estrategias orientadas al desarrollo del talento humano y es lo que varios teóricos han resaltado en sus libros en este nuevo siglo XXI, debido a que el foco de atención es el trabajador, quién es motor de la empresa y sin su desarrollo no es posible el de la empresa.

El desarrollo del liderazgo es el primer paso, ya que el líder es el encargado de direccionar a su equipo al cumplimiento de los objetivos, así como al desarrollo de nuevas competencias y es la piedra angular de la cultura organizacional, debido a que su comportamiento como individuo afectará al grupal gracias a la influencia que ejerce; además, según el modelo de comunicación que establezca, el equipo puede comprender la estructura, la dinámica y los procesos establecidos por lo que la productividad sería el resultado.

Todo cambio que se desee generar, ya sea en un área o en toda la empresa, y por más mínimo que sea, debe ser apoyado tanto por la línea de mando como por la Directiva. Como cabezas de la empresa, el apoyo que ejerzan sobre la gestión del cambio y del talento humano será un factor de motivación ya que se apreciará la preocupación por el desarrollo organizacional, la generación de estrategias y el seguimiento de los resultados. Esto no sólo los involucrará en el cambio, sino que los colaboradores sentirán el respaldo de sus líderes y la adaptación al cambio será rápida y aumentarán los niveles de compromiso e identidad corporativa.

El resultado de las estrategias dependerá siempre del compromiso que tengan los colaboradores a formar parte del cambio y del seguimiento del mismo. Por lo que el rol del líder es importante tanto para la generación de estrategias como para el seguimiento de los resultados. Al final del día, se esperan resultados positivos como la eficiencia, la productividad, el trabajo en equipo y una cultura enfocada en la innovación; sin embargo, es trabajo de todos lograr el cumplimiento de estos objetivos.

REFERENCIAS

- Arenas, F. (2005). *Metodologías Clásicas de Gestión del Cambio*. Chile: Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). (M. Guzmán, Ed., & P. Mascaró, Trad.) Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). Estructura Organizacional. En J. Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, & R. Konopaske, *Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos* (13 ed., págs. 386-411). México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, C., Hernández, M., & Jiménez, M. (2003). *El Grid Gerencial como herramienta para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la mediana empresa dedicada a la distribución de tintes capilares (título de pregrado)*. El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador. Obtenido de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/29989/capitulo%201.pdf>
- Kon Mejía, G. (2017). *Desarrollo Organizacional en la empresa "Plásticos & más S.A." (tesis de pregrado)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2010). La comunicación en las organizaciones (en línea). 685. Madrid, España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf
- Llanos Encalada, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción de la gestión humana*. Samborondón, Guayas, Ecuador: Universidad Ecotec. Obtenido de <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- López, P. T. (s.f.). Biografía Edgar Schein (en línea). Valparaíso, Valparaíso, Chile: Universidad Playa Ancha. Obtenido de <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/KARINA-SCHEIN.pdf>

- Merton, K. R. (2010). Estructura Burocrática y Personalidad. En K. R. Merton, *Teoría de la Organización* (págs. 3-6). Sáenz Peña, Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Tres de Febrero. Obtenido de http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/05_Teoria_de_la_organizacion.pdf
- Monroy, G. (Abril de 2009). La cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas. *Revista de la Universidad del Azuay*(48). Obtenido de <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2016/03/Articulo-Cristian-Castillo.pdf>
- Moreno, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *Culcyt Cultura Científica y Tecnológica*, 6(32), 5-14.
- Ortiz, P., & Olaz, Á. (2015). *Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral*. Federación Española de Sociología. Madrid: Federación Española de Sociología. Obtenido de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>
- Pedrava, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (junio de 2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, 9(17), 18-25.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). (P. Guerrero, Ed.) Ciudad de México, México: Pearson Prentice Hall. Obtenido de http://www.academia.edu/8111704/Comportamiento_organizacional_13a_ed._Robbins
- Rodríguez Garay, R. (04 de Mayo de 2009). La Cultura Organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rúas Araújo, R. (2009). Comunicación de crisis en empresas públicas y privadas. *Sistemas, cibernética e informática*, 6(1), 54-55. Obtenido de [http://www.iiiisci.org/journal/CV\\$/risici/pdfs/GD326RE.pdf](http://www.iiiisci.org/journal/CV$/risici/pdfs/GD326RE.pdf)
- Schein, E. H. (2004). *Cultura Organizacional y Liderazgo: Una visión dinámica* (3 ed.). (C. Palma, Trad.) España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Sierra, L. (12 de mayo de 2014). Evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico. 20. Medellín, Colombia: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquía. Obtenido de

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial%20Afiliados.pdf>

Solano, D. (10 de Abril de 2014). Conexión ESAN. *La comunicación en instituciones públicas: balance y perspectivas [en línea]*. Surco, Lima, Perú: ESAN Business School. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/04/10/comunicacion-instituciones-publicas-balance-perspectivas/>

Universidad Nacional de la Plata. (2007). *Cultura Organizacional - Taller de Producción de Mensajes*. Obtenido de www.perio.unlp.edu.ar: <http://perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/cultura.pdf>

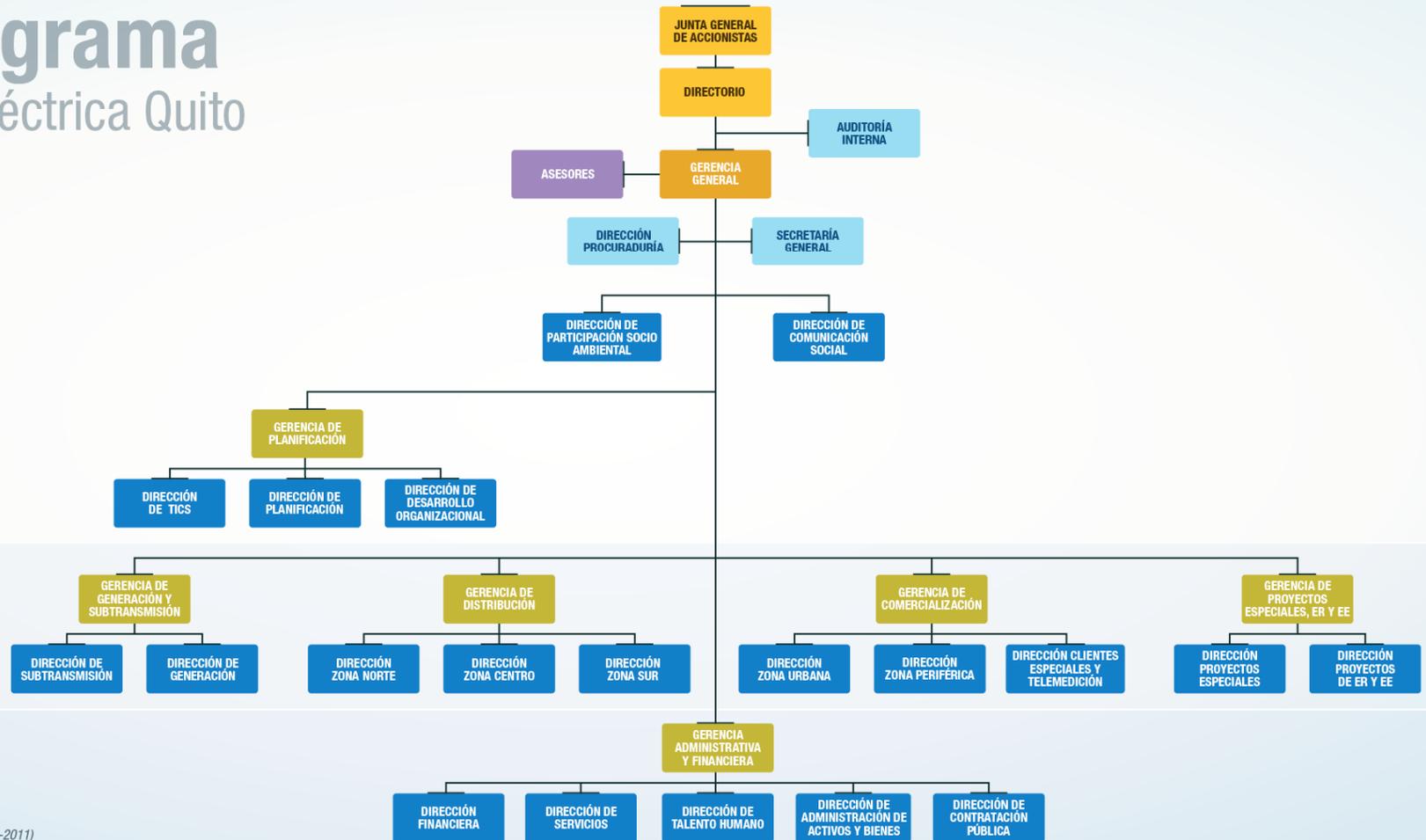
Vivanco, S., & Franco, R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.: XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>

Zuzama Covas, J. M. (2014). *Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real (título de pregrado)*. Illes Balears, España: Universitat de les Illes Balears. Obtenido de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

ANEXOS

Organigrama

Empresa Eléctrica Quito



(Resolución de Directorio R 2011-004-D, de 14-04-2011)

Figura 1. Ejemplo de estructura funcional de la Empresa Eléctrica de Quito actual. Se usó la estructura de esta empresa debido a la similitud con la empresa objeto de estudio (Fuente: <https://www.eqq.com.ec>)



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Macías Jurado Gabriel Fernando**, con C.C: # **0929026664** autor/a del **componente práctico del examen complejo: El restablecimiento de una cultura desde los ojos de un líder** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **27 de agosto de 2018**

f. _____

Nombre: **Macías Jurado, Gabriel Fernando**

C.C: **0929026664**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	El restablecimiento de una cultura desde los ojos de un líder		
AUTOR(ES)	Gabriel Fernando Macías Jurado		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciatura en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de agosto de 2018	No. DE PÁGINAS:	48
ÁREAS TEMÁTICAS:	Liderazgo, Capacitación, Gestión del Cambio		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo, Comunicación, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión del Cambio		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El siguiente proyecto tiene la finalidad de presentar una propuesta de intervención basada en la reestructuración del área de Cajas y Gestión de Deudores de la empresa pública eléctrica con el fin de mejorar el desempeño de los miembros del área, establecer un modelo comunicación que involucre a todos los miembros y desarrollar una nueva subcultura alineada a la cultura corporativa, a través del modelo de liderazgo de la nueva Directora del área, Irene. Basados en el diagnóstico, se aprecia la omisión de las normativas y procedimientos por parte del área de Cajas empezando con el ascenso de Irene como nueva Directora debido a que éste se realizó informalmente sin comunicar a las demás áreas; además, la urgente capacitación de Irene debido a su falta de conocimiento en el área y poder de influencia; es notoria la falta de liderazgo, autoridad y control en el área lo cual ha generado la desvinculación con la cultura corporativa, abriendo paso al desarrollo de una nueva subcultura basada en los hábitos y conductas de los miembros, la informalidad en la comunicación y relaciones y en el nivel de autonomía sobre las tareas y decisiones que han ejercido arbitrariamente y sin previa autorización ante la línea de mando. Por esta razón, se han generado estrategias orientadas a mejorar la situación empezando con Irene como nueva Directora y su capacitación en el área de Cajas y en la competencia de liderazgo que servirán como base para poder guiar la gestión del cambio en: reestructuración de línea de mandos, autoridad y descriptivos de cargo, comunicación y desarrollo de una nueva subcultura.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-476737	E-mail: gfmj@hotmail.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

(COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA	
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	