

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

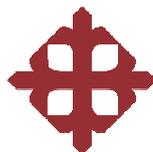
**TEMA:
EL TOQUE HUMANO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
ACTUAL**

**AUTOR (ES):
Landín Santos Camila Michelle**

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

**TUTOR (A)
Cabezas Córdova Elizabeth Belén**

**Guayaquil, Ecuador
28 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 **LANDÌN SANTOS, CAMILA MICHELLE**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

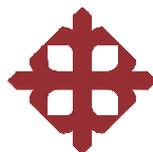
TUTOR (A)

f. _____
Psic. Cabezas Córdova Belén, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco Alexandra, Mgs.

Guayaquil, a los 28 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, LANDÌN SANTOS, CAMILA MICHELLE

DECLARO QUE:

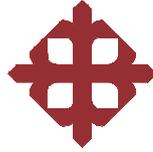
El componente práctico del examen complejo, **EL TOQUE HUMANO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ACTUAL**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas 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 28 del mes de agosto del año 2018

EL AUTOR (A)

f. _____
LANDÌN SANTOS, CAMILA MICHELLE



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

AUTORIZACIÓN

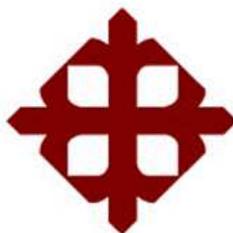
Yo, **LANDÌN SANTOS, CAMILA MICHELLE**

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 TOQUE HUMANO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL ACTUAL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____
LANDÌN SANTOS, CAMILA MICHELLE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ELIZABETH BELÉN CABEZAS CÓRDOVA
TUTOR(A)

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA



Guayaquil, 23 de agosto de 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	EL TOQUE HUMANO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.docx (D40945936)
Presentado	2018-08-23 12:25 (-05:00)
Presentado por	camilamsantos@icloud.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
3% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 4 fuentes.	

Tema: "El toque humano en la gestión organizacional actual"

Estudiante:

- Camila Michelle Landín Santos

Docente Tutor: Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova

FIRMA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
DIAGNÓSTICO	7
COMUNICACIÓN	7
COMPORTAMIENTO.....	9
CULTURA	10
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS	13
ESTRUCTURA.....	13
PROCESOS	16
PERSONAL	20
CONCLUSIÓN	22
ANEXOS	23
BIBLIOGRAFÍA	29

RESUMEN (ABSTRACT)

Human resources management has undergone changes in its paradigms that force to pursuit a necessary factor for goal achievement in the business. The purpose of this paper is to highlight the importance of the humanistic approach in the management of talent with the development of skills, competences, and knowledge. In evidence of the diagnosis of communication, behavior and culture, as well as evaluation and impact tools for the case described, strategies for the structure, processes, and staff have been developed. The theoretical framework based on a humanistic approach has been researched and analyzed to sustain and implement the project. The highlights of the conclusion include: 1) Importance of human dignity in the workplace, that is, the analysis of individual needs (values, beliefs, attitudes and behaviors) and social needs aligned with organizational objectives. 2) Organizational change through planned processes with impact evaluations. 3) Consolidation of dynamic and flexible structures that allow growth and competitiveness in the environment.

KEYWORDS: *Human Resources Management, Strategies, Talent Development, Organizational Design, Communication, Theory Of Change*

RESUMEN

La Gestión del Talento Humano ha sufrido cambios en sus paradigmas que lo obliga a percibir al hombre como un factor necesario para la consecución de metas para la empresarial. La propuesta a continuación tiene como finalidad destacar la importancia del enfoque humanista en la gestión del talento humano con el desarrollo de habilidades, competencias y conocimiento. En referencia se ha expuesto estrategias para la estructura, procesos y personal desde el diagnóstico de la comunicación, comportamientos y cultura, además de herramientas de evaluación e impacto para el caso descrito. Se ha analizado e investigado el marco teórico necesario para la sustentación e implementación del proyecto. Los aspectos destacables de la conclusión incluyen: 1. La importancia de la dignidad humana en el ámbito laboral, es decir, el análisis de necesidades individuales (valores, creencias, actitudes y conductas) y sociales alineadas a los objetivos organizacionales. 2. El cambio organizacional mediante procesos planeados con evaluaciones de impacto. 3. Consolidar estructuras dinámicas y flexibles que permitan el crecimiento y competitividad en el entorno.

PALABRAS CLAVES: *Gestión Del Talento Humano, Estrategias, Desarrollo Del Talento, Diseño Organizacional, Comunicación, Teoría Del Cambio.*

INTRODUCCIÓN

Los individuos que conforman las organizaciones poseen diferentes perspectivas del ambiente. Los diferentes procesos mentales, características individuales, reconocimiento del potencial y niveles sociales se evidencian en el accionar del colaborador, la cual influyen en un grupo de trabajo. Las diferentes percepciones que se generan dentro de la organización conllevan a una respuesta grupal.

La percepción, el conocimiento y el lenguaje que los vehiculiza son procesos altamente relacionales y contextuales. Relatividad es la palabra clave: si metemos una mano en agua caliente y la otra en agua fría y después introducimos ambas en agua templada, la percepción en cada mano es diferente, aunque ambas estén a la misma temperatura. (Repullo, J., 2009)

La motivación por pertenecer a un grupo, mantener el contacto social y la forma en que se realizan dichas interacciones humanas responden a la necesidad básica del ser humano como lo son recibir elogios, amor y respeto, resultado del aprendizaje social, difíciles de erradicar o reprimir, que solo pueden satisfacerlas otros individuos. Según Stanley Schachter (1959), reflexiona en la referencia del refrán “El sufrimiento busca compañía”.

Los grupos sociales están conformados por individuos interdependientes, comparten objetivos en común al pertenecer a un mismo conjunto, con la finalidad de identificar su función y justificación social, que en respuesta a una situación nueva de una rutina idealizada o también identificada como una situación "fuera de la zona de confort", genera trampas sociales.

En el caso se evidencian trampas sociales, la cual están definidas como la falta de cooperación en respuesta a un conflicto, que se generan mediante decisiones egoístas y escenarios negativos. Es importante realizar un análisis para determinar los patrones y tendencias de la comunicación, que respondan al cuestionamiento de la razón de la cultura expuesta. El liderazgo se muestra como un rol influyente con funciones de análisis del comportamiento e implementación de cambios en la cultura para alcanzar las metas organizacionales. Según Repullo, J. (2009), "La persona a

través de la cual nos llega la información relevante para la toma de decisiones tiene una gran capacidad de sesgarla."

La falta de liderazgo se evidencia en los colaboradores del departamento de Cajas y Gestión de Deudores con una percepción poco integral del grupo de trabajo, ya que no se reafirma la responsabilidad e importancia que tiene el individuo al desempeñar tareas determinadas; como consecuencia la falta de atención genera una crisis en la que un grupo determinado de individuos se mantiene alejado y hostil al cambio.

Según Repullo, J., (2009), afirma que "El principio de inercia (hacer lo que se venía haciendo) actúa como elemento adictivo en el comportamiento que reduce la capacidad de revisar críticamente las conductas e incorporar cambios que pueden ser altamente beneficiosos". En el caso se evidencia que uno de los factores que inciden en la falta de liderazgo es la falta de conocimiento que se incluye con la experiencia.

En el mismo texto, se explica que "los individuos desarrollan su capacidad de decisión racional a partir de la experiencia..., ya que el aprendizaje aporta recursos para la decisión informada."

A continuación, se detalla en línea teórica al humanismo, principales aportes en la descripción de los elementos de la comunicación, comportamiento y cultura en base al caso, en referencia a la definición de la teoría de campo, teoría de la organización, principios de la autodirección de grupos desarrollados bajo supervisión y análisis, planificación social, ética y la decisión de grupo. Se plantean estrategias enfocadas a las personas, estructura y procesos, se incorpora el análisis de las deficiencias y la aplicación de dicha línea teórica a las organizaciones.

DESARROLLO

Comunicación

La comunicación es el proceso infalible para alcanzar metas organizacionales, la importancia del correcto funcionamiento de las redes de comunicación se evidencia en estructuras claras y formales consolidadas para la transmisión de dichos mensajes. Por definición la comunicación presenta elementos que constituyen dicho proceso, la cual son el emisor, el canal, el código y el receptor, que con efecto poseen una retroalimentación o retorno de la comunicación.

Martínez y Nosnik expresan que la comunicación es un “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. (Martínez y Nosnik, 1988: 12)

En el mismo texto, los autores afirman que la comunicación busca establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”.

En mención al caso, la comunicación posee incidencias en los principios básicos que la constituyen, por lo tanto, se denota falta de claridad, integridad y moderación que generan barreras en el proceso. Las barreras inciden en el aspecto psicológico, físico, semántico, entre otros.

La comunicación interna es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior y de relaciones satisfactorias entre sus miembros. (Chompoy, 2006).

La barrera psicológica se presenta en el caso, en los hábitos de conducta y percepciones que no se encuentran alineados a la visión y misión organizacional, valores y emociones delimitados que influyen en el resultado que se espera del departamento. En la barrera física se generan ruidos o murmullos en el equipo de trabajo, además de la falta de proximidad de Juan con Irene y los colaboradores del área de "Cajas y Gestión de Deudores" en la gestión diaria

La barrera semántica en el departamento proporciona significados y acciones ambivalentes, como los comentarios de los colaboradores al felicitar a Irene por su ascenso, además de interpretaciones erróneas del ritmo de trabajo y estabilidad.

Las modulaciones interpersonales del área muestran canales informales en los estilos de relación organizacional; al realizarse el cambio de posición de Irene se generaron chismes, rumores y opiniones que no tuvieron un adecuado seguimiento de moderación, no se estableció la exactitud del alcance, ya que no se produjo un comunicado formal a todo el equipo por las razones de su ascenso o nuevas pautas de gestión para proporcionarse un cambio.

Las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a las normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en rumorología y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros. Estos rumores se hacen especialmente peligrosos a causa de: los procesos de distorsión a que están expuestos, a la extrema rapidez con que circulan y el gran tamaño de la audiencia y su capacidad de convencimiento y credibilidad..., **la comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias.** (Llacuna, M., 2000)

En mención al caso, no se diferencia la comunicación de la información. La comunicación se relaciona al proceso que incluye un retroceso de información, mientras que la información no espera un mensaje como respuesta; por lo tanto, el prejuicio del que habla y del que escucha se muestra cuando el equipo interioriza que por ser Irene, la nueva jefa no impondrá cambios, ya que se juzga y evalúa antes de realizarse una directriz o mención por parte de Irene, se impone una etiqueta, la cual no permite un retroceso correcto de información, las pautas de conducta se ven afectadas por la percepción selectiva de los colaboradores.

Así, la comunicación implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar, reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimiento de quien recibe los mensajes, que no puede ser evaluado simplemente en base a las sensaciones, ya que el contexto social lo describe y define

Comportamiento

El conflicto se genera en el caso por las diferentes perspectivas de un solo grupo de trabajo, el ingreso de un nuevo colaborador genera inestabilidad en los hábitos de conducta de dicho departamento. Juan posee un perfil con un alto potencial, las competencias que se describen responden a una categoría de dominancia y estabilidad, además posee un rasgo emprendedor, caracterizado por ser autocrítico, orientado a los resultados y una alta necesidad de logro, que le proporciona una visión global del negocio y el conocimiento de la incidencia de su trabajo en la organización, lo que lo conlleva a generar cambios para brindar mejoras.

En investigaciones acerca del perfil emprendedor señalan que:

Es un tema de gran complejidad en el que intervienen además de los atributos individuales, factores culturales, institucionales, políticos y hasta religiosos. Se ha encontrado además, que los rasgos afectivos y emocionales influyen en el desempeño emprendedor (Delgado-García, Rodríguez- Escudero & Martín-Cruz, 2012).

Los rasgos de personalidad y valores éticos de Juan, guardan estrecha relación con sus capacidades y habilidades que le facilitan evidenciar las deficiencias organizacionales.

"Los valores éticos existen en un nivel psicológico más profundo que las actitudes laborales, como la satisfacción laboral o la participación en el trabajo y el compromiso con la organización, puesto que son un aspecto fundamental de la naturaleza humana. En nuestras vidas y en nuestro trabajo, utilizamos estos valores como instrumentos mentales de medición para evaluar y juzgar nuestro propio comportamiento y el de los demás." (Dailey, R., 1990)

No se evidencian valores institucionales marcados en la descripción del caso, que brinden criterios correctos en la evaluación del comportamiento individual en la organización. Se pondera y reafirma el compañerismo como criterio de efectividad principal en la toma de decisiones, expuestos en la decisión del Director del área en la selección de la posición vacante.

Los criterios de efectividad de la organización se relacionan a un estilo liberal o laissez faire, donde los integrantes tienen la potestad de realizar acciones sin un seguimiento o participación de un líder, en el caso se evidencia un grupo desorganizado, informal y expuesto a rumores con resultados deficientes.

La teoría pertenece a la investigación de Lewin con R.Lippit y R.K.White, (1938,1939) citados en: Sánchez, Vázquez, J.F “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010), donde realizan consideraciones de los diferentes tipos de liderazgo, considerándose el tipo más efectivo al liderazgo democrático, enfocado al apoyo y las buenas relaciones interpersonales. Las críticas señaladas en el mismo texto por Smith y Peterson, (1990), consideran que el tiempo que se requiere para la entrega de las tareas juega un papel importante en la evaluación de la eficacia, ya que los consensos restan el tiempo para ejecutar las actividades, además de que la postura sustentada tendría una connotación ideológica de aquella época.

Más adelante se incluyen estudios relacionados con el liderazgo funcional en las conductas del grupo de trabajo ante diferentes situaciones, se diseña un mecanismo "ad hoc", para identificar tipos de liderazgos orientados a la producción (organización de tareas, poca importancia en la necesidades de los individuos) y a los empleados (decisiones compartidas, alta importancia en las necesidades y desarrollo individuales), realizados por Floor, Gurin, Katz, Kahn, Likert, Maccoby, Morse, Remier en 1960.

En el caso, no se evidencia un liderazgo desarrollado en la estructura jerárquica, es decir ni en el Director o Irene, lo que conlleva a Irene a realizar largas horas de jornada para compensar el bajo nivel de desempeño de su equipo y la falta de conocimientos adquiridos por la experiencia o formación académica. Los comportamientos están relacionados a la conformidad grupal que impacta con Juan, la cual posee una nueva configuración.

Mary Parker Follet y Chester Barnard, siguiendo la estructura fundamental de la Escuela Clásica, introducen nuevos elementos que son considerados como precursores de las teorías humanistas, postulando tres factores para que ésta fuera más eficaz: el contacto directo con las personas interesadas, el comenzar, desde el primer momento, la planificación y adopción de directrices políticas y la continuidad del proceso.

En el mismo texto incluye la importancia de la coordinación de los esfuerzos de grupos en el desempeño eficiente, enfoque de referencia para diagnosticar y realizar estrategias en la intervención del caso, es decir que se considera la efectividad en alcanzar objetivos y eficiencia en satisfacer dichas necesidades en sistemas sociales.

Las investigaciones realizadas por Robert Linkert (1961), basados en estudios de Elton Mayo y Kurt Lewin, apoya los puntos clave de un modelo de liderazgo participativo, caracterizado por la confianza, apertura al diálogo y discusión, logros compartidos, conocimiento de problemas y autoridad delegada. De esta forma Douglas McGregor, (s.f) añade que

Todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para auto dirigirse, auto controlarse y ser creativo en su trabajo, proponiendo la administración por objetivos, en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior.

En adición, en el departamento de "Cajas y Gestión de Deudores", existe la ausencia de factores implícitos en valores que impliquen que los colaboradores puedan dar más allá de lo requerido formalmente, no se transmite un estímulo por medio de Irene, líder determinado por la estructura formal, por lo que el nivel de compromiso es bajo.

Según Kurt Lewin (1939), sostiene que en función a la persona y el medio se produce un comportamiento que varía de acuerdo a su desarrollo. Define a la estructura del comportamiento con los siguientes elementos: estímulo, organismo, respuesta y resultado.

En efecto a las respuestas que se presentan en el departamento, se genera una cultura no acorde a la ejecución de objetivos que espera la empresa. Inciden los factores que describe el autor Lewin, acerca de las necesidades, intereses, metas, que se desarrollan por el aumento del conocimiento en las diferentes etapas de crecimiento del ser humano.

Al observar el comportamiento humano vemos que muchas de las preferencias de una persona están fuertemente condicionadas por las de aquéllos con los que mantenemos estrechos lazos de relación, hasta el punto que muchos comportamientos siguen claras pautas de transmisibilidad. (Repullo, L. 2009).

El tiempo que otorga Irene a las actividades de seguimiento en la eficacia operativa se encuentra influido por los niveles de jerarquía que presenta la empresa. Según Porter, (2001), realiza una referencia hacia la gestión organizacional, "Los gerentes son responsables de apoyar la eficacia operativa o la optimización de producción y proveer bienes y servicios."

Hay que señalar que la línea teórica usada en el diagnóstico del caso, poseen críticas en la validación científica, miopía de los enfoques, preocupación excesiva por la

felicidad, sentido de la participación mal entendida, visión corta de la toma de decisiones, generación de conflictos y oposición al individualismo.

Según Kriz (1985), señala que la teoría abordó temas por “el deseo de deslindarse de manera explícita de la concepción determinista, mecanicista, monocausal (al menos en su tendencia) del hombre, [que] tuviera bases biológicas (psicoanálisis) o invocara el mecanismo de estímulo-reacción (conductismo)” (p. 219).

Martínez (1982/2009), destaca que el estudio de la fenomenología debe aplicarse con un pensamiento crítico para definir al ser humano.

A pesar de las críticas, se destaca la importancia del ser humano como eje principal en una organización considerada como un sistema social, la confusión de los problemas de productividad con las relaciones de grupo, se abarcaron temas como motivación, liderazgo, comunicación y grupos informales como aspectos críticos del caso

Cultura

Según Gutierrez, M. (2013), citando a Hitpass. B., menciona que “La cultura organizacional se refiere al modo de vida propio que en cada organización se ha desarrollado”, es decir, la cultura organizacional encierra la forma de vida en el interior, abarca valores, tradiciones, hábitos, normas y conductas, que influyen a los procesos a través de las actitudes, define el nivel de compromiso y configura los valores del hombre con respecto a la autoridad, derechos y obligaciones.

Según Gutiérrez, M. (2013), señala que:

En una organización no existe solo una cultura, dentro de ella existen subculturas que se refiere a la cultura que trae cada individuo o que se crean en la misma organización. Como por ejemplo entre departamentos o sedes diferentes, pero la cultura organizacional debe de ser más fuerte que estas subculturas. Puesto que si sucede lo contrario la empresa disminuirá el valor de la cultura como variable independiente.

Robbins, citado por Gutierrez, M. (2013), señala que “las organizaciones, al igual que la gente, puede caracterizarse como, digamos rígidas, cordiales, cálidas, innovadores y conservadoras”.

Según el caso, señalamos que la organización posee una cultura débil porque las subculturas poseen sus propios lineamientos de comportamientos y comunicación con poco enfoque al apoyo, se evidencia en el bajo desempeño del Departamento, es decir, no reconoce la visión y misión de la empresa. El caso no describe un plan estratégico que defina y controle el cumplimiento de indicadores.

Según el artículo internacional Pheysey (Citado por Journal of Good Conscience, 2013), identifica cuatro tipos de culturas organizacionales generales que tienen las empresas:

Cultura de Rol: Es una cultura en donde cada integrante de la organización tiene un papel definido, en base a su posición jerárquica y tipo de departamento al que pertenece.

Cultura de Logro: En este tipo de cultura los empleados de la organización se enfocan en realizar bien su trabajo en lugar de seguir reglas.

Cultura de Poder: Las organizaciones con esta cultura, tienen un líder dominante que toma todas las decisiones, y que espera que los subordinados en la organización las acaten sin cuestionamientos

Cultura de Apoyo: La cultura se basa en la idea de que los integrantes de la organización contribuyen, por la satisfacción que les da el pertenecer a un grupo.

La cultura se relaciona con el historial de gestión de los Directivos, ya que ha sido producto de los hábitos, creencias y valores transmitidos a lo largo de las generaciones, como consecuencia define la perspectiva de los colaboradores. El caso indica que el Director y la Jefatura anterior no tenían un control y orden sobre el equipo, no se describen planes de carrera o elementos que motiven al personal en su desarrollo profesional, los hábitos están influenciados con el poco conocimiento del grado de urgencia o calidad en la entrega de sus tareas en la consecución de objetivos. A medida que el conocimiento crece, el sujeto organiza de forma interna y externa (medio ambiente) sus procesos o también de forma viceversa, el ambiente estimula el punto de partida para que se genere un orden interno.

Existen diferentes estrategias en el manejo de la cultura, por ejemplo:

Abravanel (Citado en el mismo texto), menciona que en General Electric y Golud, los empresarios no están obligados a transformar la cultura organizacional, solo tienen que adquirir la cultura y la estructura de los

nuevos sectores de actividades, hacia las cuales dirigen los recursos de la empresa.

Según Denison (2012), “La cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad”.

En la línea experimental de la cultura se expone el modelo de características organizacionales del autor Denison (Citado en Gutierrez, M., 2013), la cual explica que existen cuatro características fundamentales para describir a una organización, el modelo fue diseñado y validado a partir de investigaciones realizadas a más de 3000 organizaciones y con más de 100.000 personas encuestadas.

En la primera etapa señala el empoderamiento y sentimiento de pertenencia en la organización, en la segunda etapa se reflejan las características individuales de cada colaborador, en la tercera etapa se refiere a la Adaptabilidad a los cambios y cuarta etapa define la razón de existir y para qué de la empresa (Definición de la misión, visión y stakeholders), la cuál crea un hábito en las personas involucradas y que puede ser medible y tangible para conseguir el posicionamiento en el mercado, la cual se ha comprobado mediante experimentos organizacionales a lo largo del tiempo.

Según Elton Mayo (Citado por Betzhold, 2006), expone la investigación en la fábrica textil próxima a Filadelfia, la cual presentaba altos índices de rotación y baja producción que mediante la inclusión del empoderamiento y beneficios sociales tuvo como resultado el espíritu de la solidaridad en el grupo, siendo su primer éxito empírico. Luego de la investigación en 1927, en Western Electric Company con la finalidad de comprobar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia, se determinaron principios básicos como: el nivel de producción en la integración social, el comportamiento social, recompensas y sanciones, grupos informales, las relaciones humanas y la importancia del contenido del cargo.”

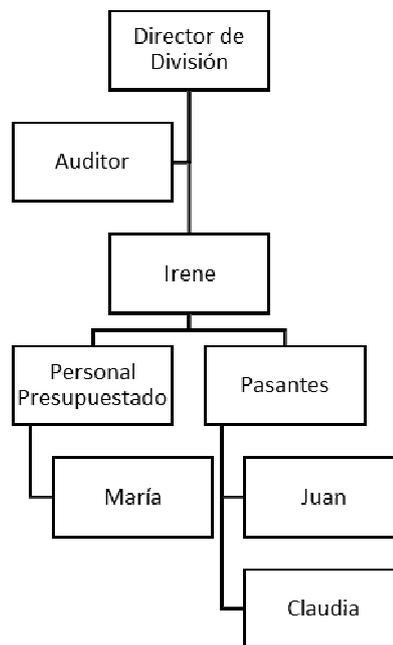
En mención al caso, la subcultura del Departamento se define con poca flexibilidad y adaptabilidad ante nuevas pautas, con síntomas de liderazgo bajo, baja moral, expectativas no claras, problemas de comunicación y entorno no placentero; se describe a Juan como un agente de cambio, que potencializa el orden en el departamento, por lo que genera resistencia al cambio, la cual es consecuencia de la apropiación de una cultura y de un líder, si bien se señala que Irene no causa impacto

en la gestión de su equipo, la zona de confort pierde la estabilidad cuando ingresa Juan.

Determinación de Estrategias

Estructura

La estructura se puede establecer de diferentes formas de acuerdo a la distribución, coordinación y control del trabajo dentro de la organización para alcanzar el logro de metas, ya que es el marco que la define.



Fuente: Diseño de autor.

Se infiere la estructura del departamento según la descripción del caso:

- Núcleo de operaciones - Personal Presupuestado y Pasantes.
- Épice estratégico - Director de División
- Línea intermedia - Administradores y Jefes - Irene.

Estructura de soporte - Auditores, la cual planean y controlan el trabajo de otros. En el caso se infiere una estructura simple divisional, con diferentes niveles de agrupación según la especialización; cabe señalar que el departamento de Talento

Humano no posee un área definida y apartada del departamento de Cobranzas, por lo tanto, procesos como Capacitación, Desarrollo, Nómina y Selección poseen deficiencias que afectan a las demás áreas organizacionales, además se requiere reforzar el área administrativa en la implementación normativas, metas de negocios, procedimientos administrativos como la actualización de descripciones de cargo para asegurar que la estructura responda a los procesos internos y externos.

El conjunto de personas especializadas reduce la duplicación de equipo y esfuerzo, ya que se divide la responsabilidad, es flexible y ágil ante un entorno dinámico que posee relación directa con el cliente (Caja y Deudores); sin embargo, las desventajas de diferentes funciones separadas afectan a la coordinación que fluye de una función a otra, se requiere que el Director de la División sea el responsable de asignar tareas y controlar que estas sean realizadas de forma correcta.

La cadena de mando en la empresa debe de ser clara, precisar a quién se reporta el trabajo con tres niveles: operativo, intermedio y alto. Se propone implementar una estructura de red que permita una mayor adaptabilidad y flexibilidad en la organización.

Según Lazzarini, H. (2004), menciona que la estructura de red es una forma inteligente de organizar las situaciones de crecimiento autogenerado, simplificando los ciclos ordenados y flexibles de adaptación al medio complejo real, utilizando reglas mínimas de conectividad adquiriendo un mayor volumen de crecimiento individual y asociado.



Fuente: Diseño de autor.

Existen dos reglas que ordenan de manera clave la estructura de red:

1. Inteligencia real de las situaciones de crecimiento: Identifica la existencia o inexistencia de relaciones (conexiones) para que crecimiento y adaptación simplifiquen las interpelaciones entre la organización y su medio interno y externo. Los factores negativos de la regla se evidencian en la desaparición empresarial consecuencia de un estado de estancamiento de un objeto estático en el que sus condiciones son negativas.
2. Inteligencia evolutiva: La estructura evoluciona mediante un aprendizaje constructivo. La búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento, inciden en el personal en la apertura mental.

El logro de la estructura se expresa en el conocimiento compartido de los colaboradores, adquiriendo sensibilidad y experiencias para enfrentar futuros conflictos, es decir, pre-crisis, crisis y post crisis.

Según Lazzarini, H. (2004), menciona los diferentes sistemas de organización según el esquema organizacional y crecimiento relativo:

A. A ESQUEMA ORGANIZACIONAL:

- Estado de pensamiento piramidal, todo se resuelve de arriba hacia abajo.
- Se resuelva por planificación de tareas

2. MATRICIAL

- Estado de autoridad compartida en estamentos horizontales y verticales
- Por un modelo de responsabilidad compartida entre quienes piensan, coordinan y ejecutan.

3. RED INTELIGENTE

- Es un estado de autoridad sistémico, que además de la estructura matricial incorpora gran cantidad de estados de acuerdo a situaciones.
- Se resuelve por la creación de espacios de pensamiento estratégicos y acciones correlativas adaptadas a cada situación.

B. POR CRECIMIENTO RELATIVO:

1. LINEAL

- En la lineal fijas, organizadas por departamentos.
- Lineal, simple y predecible
- Control pragmático multivariado.

2. MATRICIAL

- Matricial verticales y horizontales organizadas por proyectos.
- Matricial: Comportamiento de adaptación por proyectos.
- Control coordinado vertical y horizontal, ensamblando proyectos

3. RED INTELIGENTE

- Comunicaciones consensuadas y coevolutivas de superación de situaciones
- Comportamiento emergente aprovechando situaciones complejas y aparentemente caóticas

- Administración del conocimiento dividida en situaciones que emergen, relacionando la organización con su medio, como unidad inteligente de toma de decisiones, acción y planeación.

PROCESOS

Los procesos organizacionales deben de responder con flexibilidad y especialización a la estructura organizacional con la finalidad de aprovechar las habilidades y capacidades de los colaboradores que la integran en un entorno dinámico competitivo.

La organización puede controlar los procesos internos que responden a los siguientes elementos:

Problemas y expectativas organizacionales (Modelos mentales y paradigmas)

- o Necesidades y Satisfacción
 - a. Sistemas de compensación (variables a nivel grupal e individual)
 - b. Ausentismo y rotación
 - c. Producción y productividad
 - d. Participación
 - e. Conductas y decisiones directivas (autoridades y tramo de control)
 - f. Conflicto - liderazgo (variables a nivel de grupo)
 - g. Reorganización estructural

Se detalla en el caso que no existe un plan de incentivos o un análisis de necesidades o satisfacción del departamento, un ausentismo alto por parte de Juan, debido a sus estudios universitarios y de los colaboradores presupuestados, mientras que la relación de una rotación baja refleja que no existe un sistema de multas o castigo a comportamientos no ideales en la organización, como el orden o puntualidad, por lo que los procesos internos presentan inconsistencias expuestas por Juan al revisar y reorganizar la información.

Mientras que los procesos externos no se encuentran únicamente bajo su control y responden a los siguientes elementos:

Características demográficas:

- o Edad, educación, nivel de habilidad, género, inmigración

Procesos tecnológicos

- o Personal con conocimiento especializado y técnico (know-how)
- o Recursos tecnológicos e instalaciones (oficinas en orden, distribución, etc.)

Cambios, competencia del mercado

Presión social y política

- o Valores y Liderazgo (variables a nivel individual)
- o Actitudes y personalidad (pueden ser modificables en la organización)

En el departamento que se describe en el caso, inciden varias generaciones, niveles de educación y género. Se determina la necesidad del cambio partir de las fuerzas internas y externas que inciden en los procesos, por lo que no existe una estructura sólida que tenga cambios controlados, los procesos inciden en ella. Se mantiene como base a la teoría de cambio según Kurt Lewin, expuesta en 1951, enfocadas a las fuerzas impulsoras que inciden en el cambio deseado, facilitándolas u obstaculizándolas, se enfoca en el liderazgo.

Rogers, P. (2014), señala que la teoría de Prochaska y DiClemente identifica las etapas del cambio, entre ellas su mantenimiento y el reconocimiento de que en él es habitual fracasar y volver a empezar de cero, así como de la necesidad de diversas actividades en cada fase. La teoría cognitiva social señala una serie de requisitos para aprender a comportarse de forma diferente: el aprendizaje o la modelización basados en la observación, las expectativas en materia de resultados, la autoeficacia, la fijación de objetivos y la autorregulación.

Romero, J., & Matamoros, S., & Campo, C. (2013), mencionan que en el campo del cambio organizacional positivo, el control debe proveer medidas y recompensas para que un agente se alinee con las metas de la organización,

además describen tres mecanismos de control: comportamentales (estándares), de resultados (objetivos) y de insumos (procesos de selección).



Fuente: Diseño de autor.

Los insumos de la organización como los procesos de selección, capacitación y desarrollo del personal que involucran la comunicación de la estructura de red en una organización inteligente deben de responder al cambio que enfrenta el departamento de Cobranzas ante una separación en funciones del Talento Humano. Se propone crear un flujo de información que estimule dichos cambios y mejoras en los procesos incidiendo en la capacidad de respuesta.

estructura, el modo de llevar a cabo su misión, es un aspecto de la alta dirección que se encuentra íntimamente relacionado con el concepto de cultura corporativa y también con el de la comunicación interna. Ese flujo que es la comunicación y que sirve de nexo a la organización se encuentra presente en aspectos estratégicos como la definición del modelo de empresa o institución, en la transmisión de su visión, y también en aquellos otros más cotidianos del quehacer diario.

Se propone un modelo de comunicación circular, la cual según el mismo autor, define que el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En ese proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes.



Fuente: Diseño de autor.

La gestión de los procesos del departamento debe involucrar:

- o Nuevos métodos de organización del trabajo.
- o Implicación del usuario en el servicio en el departamento de Talento Humano o Cobranzas.
- o Conexiones - relaciones
- o Equipos reforzados mediante el liderazgo, control, autoridad y tareas.

Según Sanchez (2010), citando a Kurt Lewin en la teoría del Campo Social y en los experimentos con Lippitt y White (1938 -1939), con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos expuestos a diferentes climas de grupo en relación con estilos de liderazgo: autoritario, democrático y laissez-faire.

El liderazgo que se propone desarrollar en la División es de estilo democrático con una implicación en:

- a. Decisiones: El líder fomenta y favorece la discusión de planes.
- b. Futuro: De la discusión y confrontación se dirige al grupo hacia nuevas perspectivas del futuro, por lo que el líder propone alternativas en caso de duda para guiarlos.
- c. Participación en la ejecución: El líder actúa como un miembro del grupo. La limitación sería el tiempo y energías en la tarea de organización a diferencia de otros estilos.
- d. Intervención: El grupo de trabajo son libres en elegir las tareas que prefieren llevar a cabo de acuerdo a su especialización.
- e. Valoración: El líder es objetivo en la crítica o reconocimiento.

PERSONAL

La flexibilidad del ser humano de controlar los problemas y velocidad del cambio, la estrategia del caso es dirigida hacia la estructura humana desde el enfoque del humanismo.

Ramirez, L. (2016), citando a González, señala que los principios del humanismo propiamente dicho –el respeto por la dignidad humana y el reconocimiento de la libertad, la autonomía de las personas, su potencial y su responsabilidad en la construcción de lo humano en sus vidas- los comenzamos a vislumbrar en forma en las teorías organizacionales, cuando Douglas McGregor pronunció su famoso discurso ‘La Teoría Y’ en el Massachusetts Institute of Technology en abril de 1957, y que luego publicó como libro con el título ‘El lado humano de la empresa’, en 1960...., el humanismo de finales y comienzos de siglo remite directamente a la Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión, que desde 1991 se ha constituido en un grupo de trabajo e investigación liderado por Alain Chanlat [...] de la Universidad de Montreal. Esta nueva orientación, denominada Perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión, ha tenido como pionero a Maurice Dufour, quien a comienzos de los 70 inició en Francia los trabajos sobre el tema en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC). El método de estudio consiste en remontarse a las características universales que están el origen del comportamiento humano, buscar lo universal en las fuentes de las ciencias de la vida y adoptar una perspectiva multidisciplinaria. Ellos nos invitan a tener en cuenta las enseñanzas de las ciencias de la vida en una reflexión sobre la gestión.

Existen delimitaciones que presenta la teoría, como una fuerte base empírica que demuestra la necesidad de construir organizaciones más humanas, con el enfoque en el individuo que ingresa en la organización, que no es un objeto o un recurso; se propone intervenir en la responsabilidad y ética del individuo, mediante un desarrollo institucional que promueva la asignación equitativa que requiere el caso y un cambio individual que proponga un cambio transformador desde los valores con intervenciones en capacitaciones y sensibilización del personal con integraciones que promuevan el liderazgo y trabajo en equipo.

Para realizar el cambio se necesitará del levantamiento de información en evaluaciones de necesidades, objetivos formales documentados, además del análisis del éxito o fracaso de programas de intervención anteriores en el personal y directivos. La participación del equipo es crucial para determinar el éxito, ya que se revisará el diseño y revisión de las estrategias.



El resultado del desarrollo de los procesos de comunicación y liderazgo, fomentan relaciones mutuas buenas con un trato amistoso. Se propone mejorar la conciencia de grupo, lo que se refiere al trato colectivo denominado “Humano”; además de atribuir a la participación del personal en nuevas ideas, incidiendo dichos factores organizacionales y psicosociales en factores individuales como la creatividad y la motivación individual.

Según Cequea, M. (2011), señala que la motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta, la cual tiene un significado totalmente diferente para cada persona, genera diferentes formas de comportamientos ligados a sus valores sociales y a la capacidad para obtener los objetivos deseados.

La dimensión psicológica individual también abarca competencias desarrolladas por el liderazgo y la cultura organizacional, que se relacionan con el compromiso e identificación organizacional y la satisfacción laboral; dichos factores individuales expuestos tienen resultados individuales que se evidencian en la productividad. Por lo tanto, se pretende mediante el desarrollo del personal en la dimensión psicosocial, establecer factores grupales que mejoren la cohesión y manejo de conflictos. Los instrumentos para la evaluación de los estilos de liderazgo influenciados por las investigaciones de Kurt Lewin, es el cuestionario del modelo Bi-dimensional de Blake y Mouton), serán ideales para determinar el impacto de la estrategia. (Anexos)

CONCLUSIONES

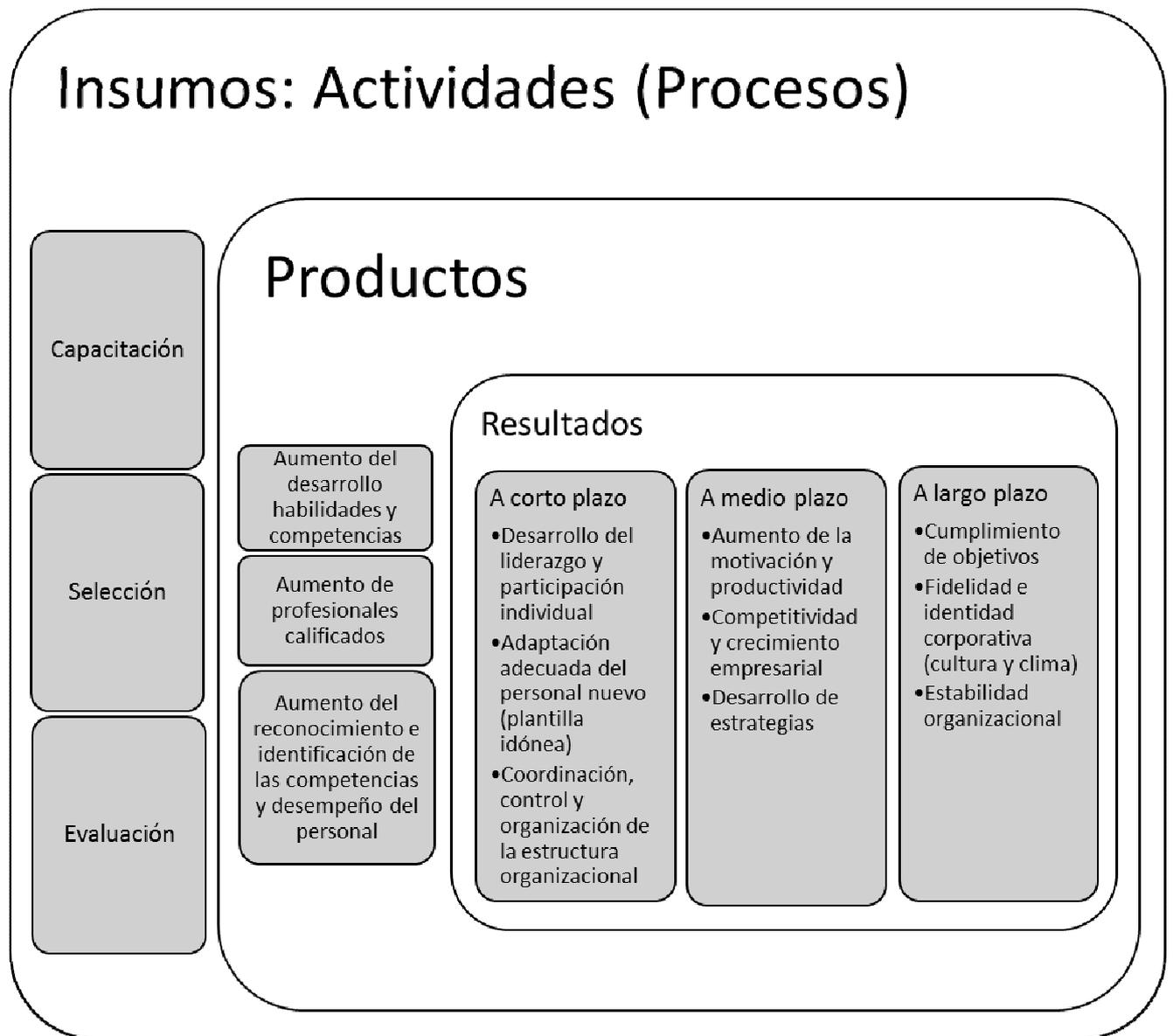
La propuesta para la intervención se encuentra analizada bajo un enfoque humanista en la gestión empresarial, diagnosticada mediante tres ejes claves que son la comunicación, el comportamiento y la cultura; se determina en cada uno de los elementos (estructura, proceso y personal) estrategias que desarrollen de manera individual, grupal y organizacional una cultura fuerte, con estructuras flexibles que puedan adaptarse al cambio interno y externo, incidiendo en el aprendizaje de manera continua mediante el desarrollo intelectual, valores institucionales, liderazgo con la finalidad de aumentar la satisfacción y motivación y su relación con la productividad de la División.

Se propone crear una perspectiva enfocada a la dignidad humana y sus necesidades individuales y sociales, mediante el refuerzo de normas éticas que proporcionen un lineamiento equilibrado entre el empleador y los colaboradores con la finalidad de reducir los indicadores de rotación y aumentar una identidad corporativa sólida que agregue valor a la sociedad en relación a la responsabilidad social, como resultado se pretende alcanzar de manera efectiva los objetivos que se plantean en la organización.

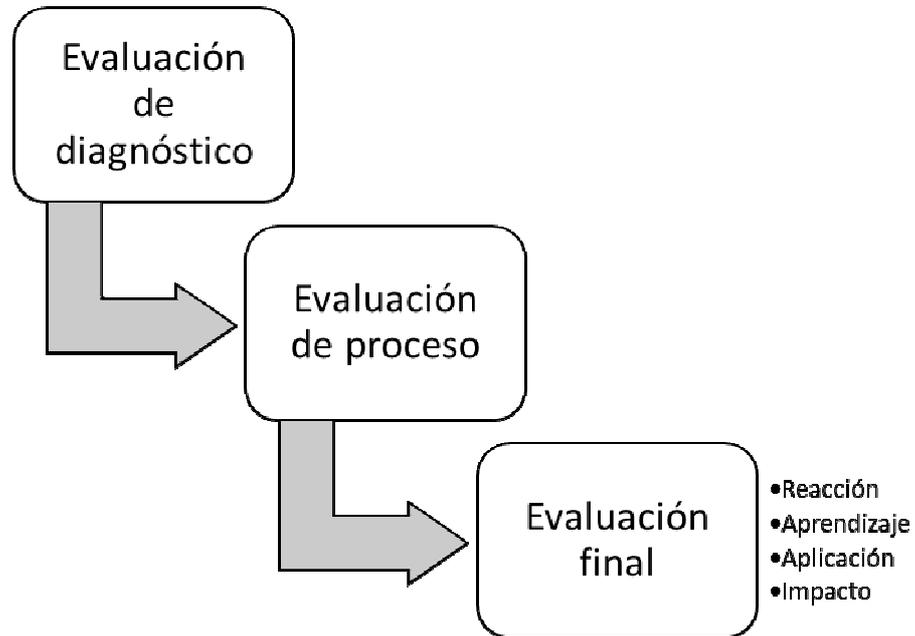
Finalmente, se realiza un hincapié en temas de cambio organizacional, se describe un cambio que no será de manera instantánea pero, evidentemente, significativa en la ejecución de nuevos procesos que resulten beneficiosos en los colaboradores para el crecimiento en el ámbito personal como profesional.

ANEXOS

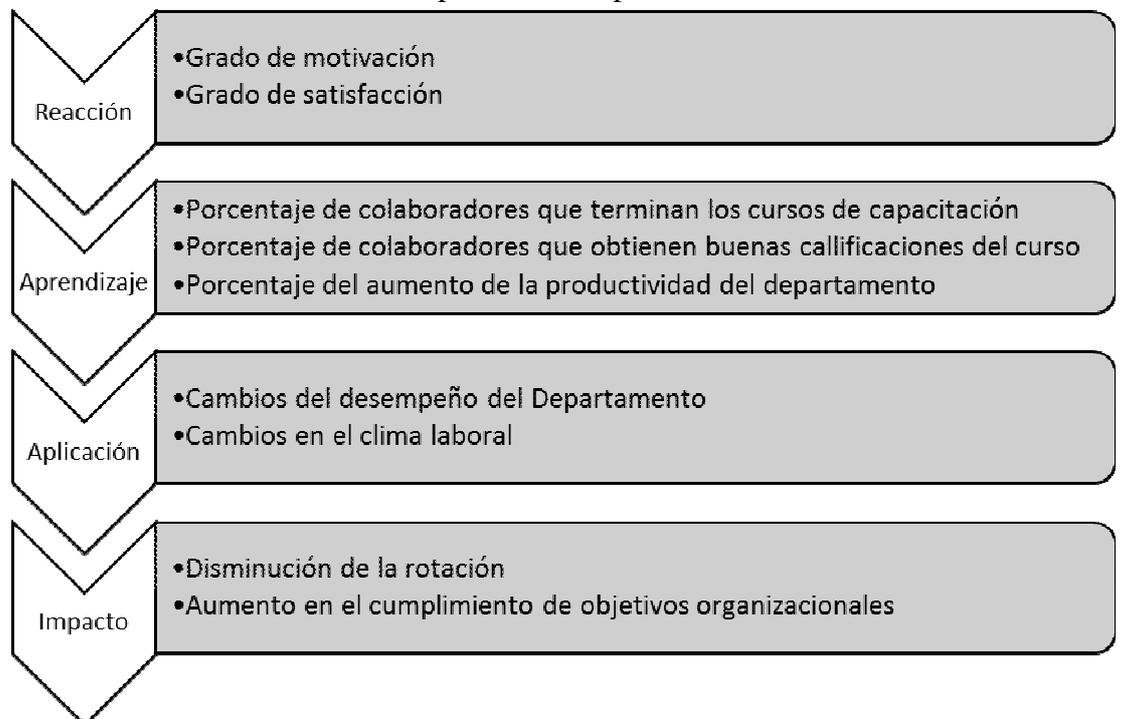
1. Gráfico del impacto de la teoría de campo en la organización



2. Cuadro de evaluación del caso (resultados y productos)



3. Cuadro de la evaluación final del proceso de capacitación



4. Indicadores de la evaluación del proceso de capacitación

Indicadores Participación: Participantes / Total de participantes

Aprobación: Participantes aprobados / Total de participantes

Deserción: Participantes retirados / Total de participantes

Porcentaje en el cambio del desempeño

Niveles (ejecutivos, técnicos, operativos)

Costo / Beneficio

5. Procedimientos e instrumentos para la medición del personal

Procedimientos			
<p>Pruebas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situacional • Diagnóstico • Desarrollo <ul style="list-style-type: none"> • Finales • Seguimiento <ul style="list-style-type: none"> • Tipos <ul style="list-style-type: none"> • Oral • Escrita • Aplicación 	<p>Encuestas y Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuales • Grupales • Grupos focales 	<p>Observación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registros y verificación 	<p>Informes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico • Estrategias • Intervención • Seguimiento (Impacto y resultados)

6. Instrumento: Medición del Liderazgo

Cuestionario de Liderazgo según el Modelo Bidimensional (Blake y Mouton)

Instrucciones: Responda a cada una de las preguntas indicando cuál sería la conducta más probable que su jefe adoptaría.

Marque el cuadro correspondiente a la frecuencia que considera aplicable.

S: Siempre
 F: Frecuentemente
 O: Ocasionalmente
 R: Rara vez
 N: Nunca

PREGUNTAS	S	F	O	R	N
1. Probablemente, mi jefe/a hace de portavoz del grupo.					
2. Mi jefe/a prefiere que se finalicen las tareas, aunque sea fuera del horario laboral.					
3. Mi jefe/a le suele dar a cada uno libertad total en su trabajo.					
4. Mi jefe/a pone normas y maneras concretas de hacer el trabajo.					
5. Mi jefe/a suele dejar que cada uno resuelva sus problemas según su propio juicio.					
6. Mi jefe/a suele estimular el espíritu de competición frente a otros grupos o servicios.					
7. Mi jefe/a suele hablar en nombre del grupo.					
8. Mi jefe/a tiende a estimular el esfuerzo.					
9. Mi jefe/a nos suele pedir que expresemos nuestra opinión acerca de sus ideas.					
10. Mi jefe/a suele dejar que nos organicemos en nuestro trabajo como mejor nos parezca.					
11. Mi jefe/a suele trabajar duro para lograr su ascenso o reconocimiento.					
12. Mi jefe/a suele ser capaz de admitir algún retraso o aplazamiento.					
13. Mi jefe/a suele hablar en nombre del grupo cuando hay visitantes.					
14. Mi jefe/a suele hacer que el ritmo de trabajo sea rápido.					
15. Mi jefe/a suele poner gente a trabajar y les deja que se adapten a él.					
16. Mi jefe/a intenta intervenir para resolver los conflictos que se presentan.					
17. Mi jefe/a suele atenderse demasiado en los detalles.					
18. Mi jefe/a suele representar al grupo en las reuniones al exterior.					
19. A mi jefe/a le suele costar mucho dar libertad de acción al personal.					
20. Mi jefe/a suele decidir lo que hay que hacer y la forma					

de hacerlo.					
21. Mi jefe/a tiende a estimular la producción.					
22. Mi jefe/a suele dejarnos tomar responsabilidades o decisiones que podría tomar él.					
23. Las cosas suelen suceder tal como mi jefe/a las ha previsto.					
24. Mi jefe/a suele permitir una buena dosis de iniciativa al grupo.					
25. Mi jefe/a suele darnos a cada uno una tarea bien definida.					
26. Mi jefe/a suele aceptar hacer algunos cambios.					
27. Mi jefe/a suele exigirnos a todos trabajar más duro.					
28. Mi jefe/a suele darnos confianza a todos para exponer nuestra opinión.					
29. Mi jefe/a suele planificar el trabajo que se ha de realizar.					
30. Mi jefe/a no suele explicar las razones de sus acciones.					
31. Mi jefe/a suele intentar convencernos de que sus ideas favorecen nuestros intereses.					
32. Mi jefe/a suele dejar que el grupo de trabajo marque su ritmo.					
33. Mi jefe/a suele estimular al grupo de trabajo a mejorar nuestros propios resultados.					
34. Mi jefe/a suele actuar sin consultar al grupo.					
35. Mi jefe/a tiende a pedirnos, a cada uno, que sigamos las normas establecidas.					

INSTRUCCIONES PARA LA VALORACIÓN:

- 1.-Trace un círculo alrededor del número de las preguntas 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 y 35.
- 2.-Escriba un número 1 delante de cada pregunta que tenga su número rodeado de un círculo, si la respuesta a esa pregunta ha sido “rara vez”, o “nunca”.
3. Escriba un número 1 delante de cada pregunta que no tenga su número rodeado de un círculo, si la respuesta a esa pregunta ha sido “siempre” o “frecuentemente”.
- 4.-Trace un círculo alrededor de los números 1 que haya escrito delante de las siguientes preguntas: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 34 y 35.
- 5.- Cuento los números 1 que tengan un círculo alrededor. Este será su resultado en lo que respecta a la preocupación por la gente. Coloque el resultado en el espacio vacío a continuación de la letra P, al final del cuestionario.
- 6.- Cuento los números 1 sin círculo alrededor. Este será su resultado en lo que respecta a su preocupación por el trabajo.

Coloque el resultado en el espacio vacío a continuación de la letra T. Para determinar el tipo de líder que ha dado como resultado marque el resultado respecto al “interés por el trabajo” (T) en la flecha de la izquierda del gráfico esquematizado a continuación.

Luego marque en la flecha de la derecha el resultado con respecto a “interés por la gente” (P). Una los puntos marcados en las dos flechas con una recta. En el punto en que ésta corte la flecha que indica “liderazgo participativo” marcará el resultado.

T: Centrado en la tarea:

P: Centrado en las personas:

Equilibrio entre moral y productividad:

Líder autocrático: Alta productividad

Líder participativo / Democrático: Alta moral y productividad

Líder Laissez: Alta moral

REFERENCIAS

Álvarez, S., (2001). La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Tesis/Human/Alvarez_V_S/cap3.htm

Anónimo, (s.f). Comportamiento Organizacional. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lrm/calvo_g_jc/capitulo3.pdf

Arandía, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD-minister*, (26), 123-147.

Blanco, A. (1988). Cinco tradiciones en [psicología social. Madrid: Ed. Morata.
Marrow, A.F. (1969). *The practical theorist*. New York: Basic Books.
Morales, M.A. (1982). *Administración pública. Gobierno y teoría de la administración*. San Juan, Puerto Rico.

Díaz Guerrero, R. (1972). La evolución psicológica según Kurt Lewin: dos conferencias. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 4 (1), 35-74.

Esquiaqui y Escobar (2012). *Estructura Organizacional y Estrategia Empresarial*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7083/2/EsquiaquiEsquiaquiGiovanni2012.pdf>

Fernández, F. (s.f). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06_modelos.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Gómez, M., (2007). *Escuela de Relaciones Humanas y su aplicación en las telecomunicaciones*.

Gutiérrez, F. (2013). *La Cultura Organizacional, variable importante para obtener la ventaja competitiva*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10669/1/GutierrezFierroMelissa2013.pdf>

Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28 (1), 159-163.

Lazzarini L., Albano S., Arriaga M., Lahitte M., Lo Presti M., (2004). Organización en Red: Una forma inteligente de crecer. Obtenido de https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/7850/Lazzarini%2CALbano%2CArriaga%2CLahitte%2CLo%20Presti_organizacion%20en%20red.PDF?sequence=3&isAllowed=y

Llacuna, M., (2000). La comunicación en las organizaciones. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Maldonado, V., (s.f). Las barreras de la comunicación. Obtenido de https://www.mhe.es/cf/ciclos_administracion/8448191390/archivos/recursos/indic_e_recursos/documentos/Las_barreras_en_la_comunicacion_U01.pdf

Ramirez, L. (2016). Nuevo enfoque humanista de la administración desde la perspectiva de las ciencias de la vida. Obtenido en http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/52630/enfoque_humanista_administracion_ramirez.pdf?sequence=1

Repullo, J. (2009). Identificación y modulación del comportamiento sistemáticamente irracional en medicina y salud. Obtenido en [tp://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272009000100004](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272009000100004)

Rogers, P. (2014). La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.o 2, Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia.

Romero, J., & Matamoros, S., & Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), 35-52



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **LANDÍN SANTOS, CAMILA MICHELLE** con C.C: # 0925680282, autor/a del **componente práctico del examen complejo: El toque humano en la gestión organizacional actual**, previo a la obtención del título de **Licenciada 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, **28 de agosto de 2018**

f. _____

Nombre: **LANDÍN SANTOS, CAMILA MICHELLE**

C.C: **0925680282**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	El toque humano en la gestión organizacional actual		
AUTOR(ES)	LANDÍN SANTOS, CAMILA MICHELLE		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	PSIC. ELIZABETH BELÉN CABEZAS CÓRDOVA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto del 2018	No. DE PÁGINAS:	39
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión del cambio, liderazgo, capacitación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión Del Talento Humano, Estrategias, Desarrollo Del Talento, Diseño Organizacional, Comunicación, Teoría Del Cambio		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La Gestión del Talento Humano ha sufrido cambios en sus paradigmas que lo obliga a percibir al hombre como un factor necesario para la consecución de metas para la empresarial. La propuesta a continuación tiene como finalidad destacar la importancia del enfoque humanista en la gestión del talento humano con el desarrollo de habilidades, competencias y conocimiento. En referencia se ha expuesto estrategias para la estructura, procesos y personal desde el diagnóstico de la comunicación, comportamientos y cultura, además de herramientas de evaluación e impacto para el caso descrito. Se ha analizado e investigado el marco teórico necesario para la sustentación e implementación del proyecto. Los aspectos destacables de la conclusión incluyen: 1. La importancia de la dignidad humana en el ámbito laboral, es decir, el análisis de necesidades individuales (valores, creencias, actitudes y conductas) y sociales alineadas a los objetivos organizacionales. 2. El cambio organizacional mediante procesos planeados con evaluaciones de impacto. 3. Consolidar estructuras dinámicas y flexibles que permitan el crecimiento y competitividad en el entorno</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-997894492	E-mail: camilamlantos@icloud.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	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):			