



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

**TEMA:**

**Hacia una cultura organizacional fuerte a través de un  
modelo de DO**

**AUTOR (ES):**

**Miñan Chagerben Lisbeth Eylin**

**Componente práctico del examen complejo previo a la  
obtención del título de Licenciada 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 **Miñan Chagerben, Lisbeth Eylin**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Cabezas Córdova, Belén Elizabeth**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Galarza Colamarco, Alexandra Patricia**

**Guayaquil, a los 27 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, **Miñan Chagerben, Lisbeth Eylin**

### **DECLARO QUE:**

El **componente práctico del examen complejo, Hacia una cultura organizacional fuerte a través de un modelo de DO** 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 27 del mes de agosto del año 2018**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Miñan Chagerben, Lisbeth Eylin**



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

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Miñan Chagerben, Lisbeth Eylin**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Hacia una cultura organizacional fuerte a través de un modelo de DO**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

**EL (LA) AUTOR(A):**

f. \_\_\_\_\_  
**Miñan Chagerben, Lisbeth Eylin**



Guayaquil, 24 de agosto de 2018

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

The screenshot shows the URKUND plagiarism report interface. At the top, the URKUND logo is visible. Below it, a table-like structure displays the following information:

Documento	<a href="#">Hacia una Cultura Organización Fuerte a través de un modelo de DO.docx</a> (D40965752)
Presentado	2018-08-24 12:31 (-05:00)
Presentado por	lisbethminan@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com

Below the table, a yellow highlight indicates: 1% de estas 21 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

At the bottom of the interface, there is a navigation bar with icons for home, search, and navigation arrows.

**Tema:** “Hacia una cultura organizacional fuerte a través de un modelo de D.O.”

**Estudiante:**

- *Lisbeth Eylin Miñán Chagerben*

**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. \_\_\_\_\_

**LUIS ANTONIO BONILLA MORÁN**  
DOCENTE REVISOR

f. \_\_\_\_\_

**ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**SOFÍA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

# ÍNDICE

RESUMEN .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	2
1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	3
1.1 Comportamiento Organizacional .....	3
1.2 Comunicación Organizacional .....	8
1.3 Cultura Organizacional .....	9
2 ESTRATEGIAS .....	12
2.1 Estructura .....	14
2.2 Procesos.....	16
2.3 Personal.....	21
3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....	24
3.1 Responsables .....	24
3.2 Recursos.....	24
3.3 Metodología .....	25
3.4 Modelo de Planeación .....	26
3.5 Cronograma de Actividades.....	27
3.6 Duración e Inversión .....	28
CONCLUSIONES .....	29
RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS .....	31

## RESUMEN

En el presente estudio de caso práctico de estudio se identificaron diversas problemáticas en el comportamiento de los colaboradores, en la comunicación, en el liderazgo y en una variedad de procesos indispensables dentro de la empresa pública de energía, tales problemas evidencian la necesidad de un cambio en la cultura organizacional. Es por esto que, en el desarrollo del caso, se brindan distintas perspectivas en cuanto al análisis de la situación, relacionando el comportamiento, la comunicación y la cultura para realizar un diagnóstico e identificar los principales problemas dentro de la cultura de la organización y generar potenciales soluciones.

Posteriormente, se brinda estrategias que destinen recursos hacia el cambio de la cultura organizacional en base a un modelo de Desarrollo Organizacional, que pueda reformar la estructura existente, así como los procedimientos de la compañía y cómo se maneja el personal, con la finalidad de llevar a la organización hacia una cultura fuerte.

**Palabras Claves:** *cultura organizacional, desarrollo organizacional, comportamiento organización, liderazgo, comunicación, cambio organizacional*



## INTRODUCCIÓN

A través del desarrollo de la historia el estudio de la Cultura Organizacional ha adquirido importancia, puesto que esta se ve reflejado el comportamiento, liderazgo, clima organizacional, comunicación, crecimiento e integración del personal a la estructura propia de las empresas, normativas, lineamientos y procedimientos.

En el presente caso se observa el surgimiento de una problemática que incumbe en el día a día en la sección de “Cajas y Gestión de deudores”, lo cual muestra un conflicto en los perfiles de los individuos en cuanto a la cultura que tradicionalmente se maneja en la compañía de generación eléctrica y el conjunto de valores y procedimientos que en papeles se encuentran registrados. He aquí que la problemática surge en cuanto a quién y qué se reporta, surgiendo la interrogante de cuáles serían los efectos organizacionales que se pueden causar al mantener la cultura de la empresa de compañerismo y dónde no se responsabiliza nadie de los errores e inconsistencias en los procedimientos.

La problemática adquiere una importancia al reflejar los conflictos que los distintos perfiles, comportamientos y tipos de liderazgo pueden causar dentro del clima, desarrollo y cultura organizacional, he ahí que obtiene relevancia el tener conocimiento sobre las diversas técnicas y métodos que el departamento de Recursos Humanos puede manejar para la corrección de la cultura y de cadena de mando, así como la estructura de reporte que puede esta tener. Además, se puede observar que existe una deficiencia en el posicionamiento de liderazgo en el perfil de Irene, ya que es incapaz de mejorar los resultados por mantener la amistad.

Por todo lo previamente explicado, se puede expresar que el presente artículo es un profundo análisis del caso, dónde se realizará una evaluación o desarrollo de la situación al identificar y evaluar el comportamiento de los distintos individuos involucrados, la cultura existente en la empresa, así como el flujo de comunicación entre las diversas áreas. Después, de entender de forma global la problemática, se proponen estrategias para realizar una mejora en cuanto a la estructura organizacional, así como el desarrollo de procesos y sugerencias estratégicas en cuanto al manejo del personal; para así culminar el estudio del caso con la implementación de la estrategia a través de la explicación de quiénes serán los responsables, los recursos que serán presupuestados para el proyecto de cambio y la metodología que será implementada.

# 1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Durante el estudio de la situación de la empresa pública de energía, en el departamento de “Cajas y Gestión de Deudores”, se evidenciaron varias problemáticas en cuanto al comportamiento, comunicación y cultura de la organización, tales que serán desarrollados a continuación.

## 1.1 Comportamiento Organizacional

Las empresas están compuestas por personas y estas a su vez traen consigo aptitudes, actitudes, conocimientos, emociones, competencias y una serie de factores interpersonales que influyen directamente en la organización. El comportamiento organizacional estudia el actuar de las personas dentro de la organización tanto a nivel individual, grupal y organizacional, y como esto se refleja en el desempeño y la productividad de la empresa.

El comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones ha sido objeto de estudio de varios autores a través de los años, como Robbins y Judge (2009) quienes afirman:

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (p.10)

Por otro lado, Chiavenato (2009) afirma: “el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones” (p.6). Es decir, el CO estudia la influencia que los individuos tienen sobre la organización y viceversa, ya que el comportamiento de las personas está regulado dentro de la empresa por principios, normas y una estructura organizacional.

Por esta razón Robbins y Judge (2009) mencionan la importancia de analizar el comportamiento en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

### **Comportamiento Individual**

Cuando se estudia el comportamiento a nivel individual, se analizan todas las características tanto culturales, emocionales y de personalidad que el colaborador trae consigo al momento de ingresar a la organización y que van a influir en el ejercicio de sus actividades diarias.

Durante el análisis de la sección Cajas y Gestión de Deudores, se pudo identificar que Irene, la nueva Jefe del área, ha presentado una serie de problemas durante su gestión dado que no cuenta con la formación académica ni con las competencias necesarias para asumir un rol de líder.

Irene no evidencia tener el comportamiento de un líder, como indica John Kotter: “un líder sabe manejar el cambio en su grupo de trabajo y establece el rumbo con una visión de futuro, luego comunica esta visión e inspira al grupo para que superen los obstáculos” (citado por Robbins y Judge, 2009, p.313)

El líder posee una serie de cualidades que pueden ser innatas como un rasgo de personalidad o adquiridas, es decir se van desarrollando a medida en que las personas se enriquecen de experiencia y conocimientos.

Entre las cualidades propias de un líder está el empoderamiento, Irene ha ocupado la posición de Jefe de sección durante un año y aún no está empoderada de su rol, ya que no traza las estrategias para orientar y llevar a su equipo al logro de los objetivos. Montero (citado por Silva y Martínez, 2004) afirma que el empoderamiento es:

El proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos. (p.30)

La carencia de empoderamiento se evidencia en la poca visión global que posee de la sección, en la falta de conciencia y compromiso en la calidad del trabajo y en su empeño por seguir el estilo de administración del Jefe anterior

Muchos autores han estudiado las formas en la que se lidera un equipo a lo que han denominado Liderazgo. Solano (2007) afirma que el Liderazgo es el proceso de lograr influir sobre las personas en un contexto grupal, involucrando el logro de objetivos y metas.

Robert Blake y Jane Mouton plantearon una rejilla de liderazgo o también conocida como Grid Gerencial, está puede dar hasta 81 alternativas en las que puede encajar un líder basado en dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por las tareas (Robbins y Judge, 2009).

Blake y Mouton a través de la rejilla de liderazgo definieron 5 estilos (vease figura 1): equilibrado, autocrático, country club y empobrecido (Franklin y Krieger, 2011, p.301). Se evidencia que Irene presenta un estilo de liderazgo Country Club definido así por Robert Blake y Jane Mouton (1964), quienes

afirman que dicho estilo se enfoca en el interés hacia las personas más que hacia las tareas (Robbins y Judge, 2009).

Preocupación por las personas	Mucha	9	Administración tipo "club de amigos"															Administración basada en el trabajo en equipo	
		8																	
		7																	
		6																	
		5																	Administración equilibrada
		4																	
		3																	
		2																	
		Poca	1	Administración pobre															
			Poca																Mucha

Figura 1. Rejilla gerencial de Blake y Mounton (1964) (citado por Franklin y Krieger, 2011, p. 301).

El estilo de liderazgo country club se caracteriza por la “poca atención a la producción y mucha preocupación por las personas; el compromiso del líder es superficial, efímero, lúdico y busca una armonía aparente dentro del marco de las buenas costumbres” (Franklin y Krieger, 2011, p. 301).

### Comportamiento Grupal

El estudio del comportamiento de los grupos dentro de la organización se enfoca en determinar las cualidades de sus miembros que contribuyen al desarrollo, orientación, apoyo y logro de los objetivos organizacionales.

Franklin y Krieger afirman: “los grupos y los equipos en las organizaciones (...) constituyen un factor esencial para la integración de los individuos a la organización, y para la interiorización y transmisión de los valores y la cultura de la misma” (p. 204).

Los miembros de la sección de cajas y gestión de deudores forman un grupo formal de trabajo, dado que está establecido en la estructura formal de la organizacional y su interacción se da para el logro de un objetivo en común. Dicha sección no llega a conformar un equipo de trabajo, que según Franklin y Krieger (2011): “es un grupo estructurado alrededor de criterios de productividad y eficiencia en el logro de metas” (p.207).

Analizando un poco más al detalle grupo de trabajo del departamento de Cajas y Gestión de deudores, podemos decir lo siguiente: Irene, la nueva Jefe de la sección no asume su rol como líder, por lo tanto, la identidad del rol y la

percepción del rol no son compatibles con su actitud y comportamiento, influyendo directamente en el comportamiento del grupo.

Las expectativas que tiene el grupo sobre el rol de Irene, es que está mantenga la organización del departamento igual que en el jefe anterior, sin realizar cambios en cuanto a tareas, organización y primando la satisfacción y comodidad del grupo sobre el desempeño de cada uno de los colaboradores.

Según Robbins y Judge (2009) todos los grupos establecen normas que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo (p.292). Las normas de desempeño son las más comunes, ya que tienen objetivo dar a conocer al colaborador como realizar el trabajo, el tiempo de respuesta, el nivel de desempeño; estas normas tienen la capacidad de modificar el desempeño en el entorno laboral.

Por lo que en la sección de Cajas y Gestión de Deudores no existen normas de desempeño definidas, generando desorganización, atrasos en los entregables y errores en los mismo. Se puede evidenciar que el grado de cohesión en el grupo no está motivado por la productividad y calidad de trabajo (véase figura 2), sino por la amistad y espacios de integración.

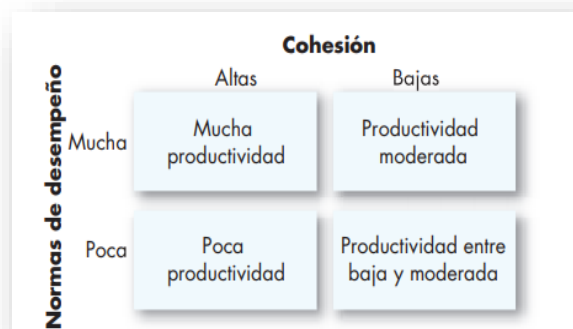


Figura 2. Relación entre la cohesión, normas de desempeño y la productividad del grupo (Robbins y Judge, 2009, p. 301)

### Comportamiento Organizacional

En el análisis del sistema organizacional se estudia el actuar de la organización para lograr la misión, visión y objetivos organizacionales, en otras palabras, es un análisis del desempeño de la empresa a través de los procesos, políticas, estructura organizacional, funciones, normas que son base para la administración del capital humano y la cultura organizacional (Franklin y Krieger, 2011)

La estructura organizacional según Robin y Judge (2009) es:

El modo en que se dividen y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los líderes de la empresa necesitan atender cuando diseñan la estructura organizacional: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (p.519)

En la empresa pública de energía la estructura organizacional está definida en un organigrama donde los grupos de trabajo están divididos por secciones, es decir se ha agrupado al capital humano de modo en que coordinen las tareas en común, este proceso se denomina departamentalización por funciones, a pesar de que la organización cuenta con una estructura establecida la comunicación no fluye de manera eficaz, lo que genera inconvenientes en las unidades de mando (Véase figura 3).

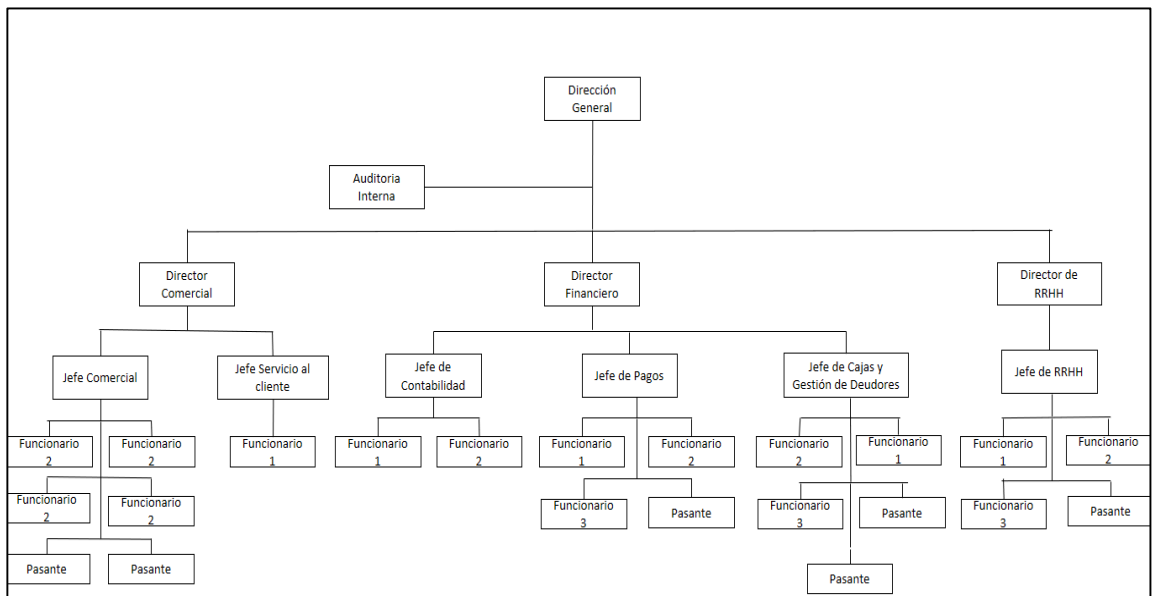


Figura 3. Organigrama de la empresa pública de energía. Elaboración propia.

Robbins y Judge (2009) afirman: “la cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién” (p.522). En la promoción de Irene, el Director de la División, no notificó al área de Recursos Humanos sobre la decisión de ascender a Irene, además de pasar por alto que la persona que cubra el cargo de Jefe de Cajas y Gestión de Deudores debe participar en un concurso de méritos.

Claramente se puede apreciar la carencia de formalidad en los procesos. Por otro lado, siguiendo el análisis a nivel organizacional, dentro de la sección estudiada queda en evidencia la desorganización en cuanto a funciones, lo que genera atrasos y errores en las actividades.

La problemática descrita en el párrafo anterior, se debe a la delegación de funciones de cada uno de los colaboradores de la sección, dado que no cuentan con una definición clara de las funciones de cada uno de los miembros de la organización. Aamodt (2010) afirma: “el análisis y descriptivo de cargos proceso para determinar las actividades de trabajo, mientras que los requisitos y las descripciones del puesto son el resultado escrito del análisis” (p.34).

El manual de funciones donde constan el descriptivo de todos los cargos existentes en la organización debe ser socializado con cada uno de los colaboradores. En la sección de cajas y gestión de deudores no se ha realizado la socialización del descriptivo de cargos, de las normas de desempeño y cada de cado uno de los procesos y metodologías que se llevan a cabo dentro de la organización.

## **1.2 Comunicación Organizacional**

Franklin y Krieger (2011) afirman: “la comunicación nos conduce a orientar nuestras acciones y a modificar nuestros comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. Asimismo, influye en nuestros modos de decidir, pautar y normar conductas, así como de mostrarnos y expresarnos” (p.229).

La comunicación es un proceso en el que se intercambia información por medio del lenguaje, tiene la capacidad de influir sobre las personas y generar un comportamiento.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizaciones. (Andrade, 2005, p.17)

Según Robins y Judge (2009) “los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros” (p.353). El canal de comunicación interna que se maneja es la empresa es informal, dado que no cuentan con uno

formalmente definido, que permita la comunicación efectiva de manera ascendente, descendiente y lateral.

Lo descrito en el párrafo anterior, genera malestar en el desarrollo de las funciones del equipo y su interacción con las demás secciones que conforman la organización; la red de comunicación que se maneja es de todos los canales, dado que se evidencia total autonomía en la toma de decisiones y no hay muestra del rol de un líder.

Robbins y Judge (2009) mencionan: “La red de todos los canales con frecuencia se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos, en los que todos los miembros del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder” (p.359)

### **1.3 Cultura Organizacional**

La cultura dentro de la empresa es el resultado de varios factores del sistema llamado organización, tales como: razón social, capital humano, políticas, normas, estructura organizacional y procesos, la suma de todo lo antes mencionado nos da como resultado un determinado tipo de cultura.

Tomando en consideración a Schein (como se citó en Minsal Pérez y Pérez Rodríguez, 2007) nos dice que la cultura es “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: supuestos básicos, valores o ideologías y artefactos”.

Dentro de la empresa pública de energía podemos identificar los niveles mencionados por Schein (1988): los artefactos son todos los comportamientos, procesos, políticas internas e imagen de la empresa; en el caso estudiado los artefactos se evidencian en la resistencia al cambio, la desorganización, la falta de conocimiento en cuanto a políticas y procedimientos y la autonomía en la toma de decisiones.

En cuanto a los valores compartidos, prima el sentido de pertenencia al grupo, apoyo, compañerismo y la comodidad. Por último, tenemos a los supuestos básicos, que nos indican la percepción del individuo respecto a la empresa, en este caso los colaboradores no reconocen a la figura de autoridad, se resisten al cambio y creen que el trabajo que realizan cumple con las expectativas de la empresa.

La cultura organizacional no puede observarse de manera directa, para poder analizarla se deben tener en cuenta varios factores: clima organizacional,



comunicación, autoridad y estilo de liderazgo, líder, normas, rituales, comportamientos en el nivel individual, grupal y organizacional, entre otros. (Franklin y Krieger, 2011)

Para efectos de análisis de este caso, se analizarán los factores clave dentro de la empresa pública de energía:

- Clima organizacional: en la empresa pública de energía existe un ambiente de confort, donde prima el conformismo, la resistencia al cambio y la motivación de los colaboradores esta únicamente ligada a los espacios de integración informales.  
La empresa no cuenta con un programa de compensaciones e incentivos, donde se recompense al colaborador por el cumplimiento de los logros, el programa de compensaciones e incentivos, manejado de forma justa y equitativa, dará total apertura al desarrollo de una cultura basada en la necesidad de logro.
- Relaciones de autoridad y estilos de liderazgo: queda en evidencia que, en la sección de cajas y gestión de deudores, se maneja como un estilo de liderazgo paternalista, dado que predomina la informalidad, las relaciones de amistad y la calidez con los subordinados, evitan el conflicto y se vive un ambiente permisivo.
- Líder: como se describió en el estudio del comportamiento en el nivel individual, Irene, la Jefe de la Sección de Cajas y Deudores, no ejemplifica los valores de la cultura y no es un referente a seguir. Irene no ha fijado estándares de desempeño, por lo que no le es posible orientar a su equipo al cumplimiento de estos.
- Normas: en la sección analizada no están formalizadas ni se han socializado las normas de desempeño, por lo que estas no son una prioridad para los colaboradores. Las normas regulan el comportamiento de los miembros de la organización, guiándolos al cumplimiento de metas, valores organizaciones, misión y visión de la organización

En base a lo anteriormente descrito, se puede determinar que la empresa pública de energía muestra tener una cultura débil, pues los valores centrales de organización, así como su misión, visión y objetivos estratégicos no están interiorizados en los colaboradores ya que estos no están reflejados en su desempeño.

Se llego a está conclusión dado que Robbins y Judge (2009) afirman que las culturas fuertes, sostienen con firmeza los valores que representan a la empresa. Cuantos mas colaboradores interioricen la razón de ser la organización, mas fuerte se hará la cultura, teniendo está una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros (p.527).

Sin embargo, se puede notar un claro interés por el confort de las personas de la empresa. Siguiendo a Franklin y Krieger (2011) quienes mencionan una cultura paternalista que: “prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales y del bienestar de los miembros de la organización” (p.378).

Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que la empresa pública de energía presenta una cultura débil y paternalista.

## 2 ESTRATEGIAS

El diseño y ejecución de las siguientes estrategias se basan en el desarrollo una cultura fuerte a través de un modelo de desarrollo organizacional (DO), por lo que Guízar (2013) indica que el desarrollo organizacional “estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional” (p.5).

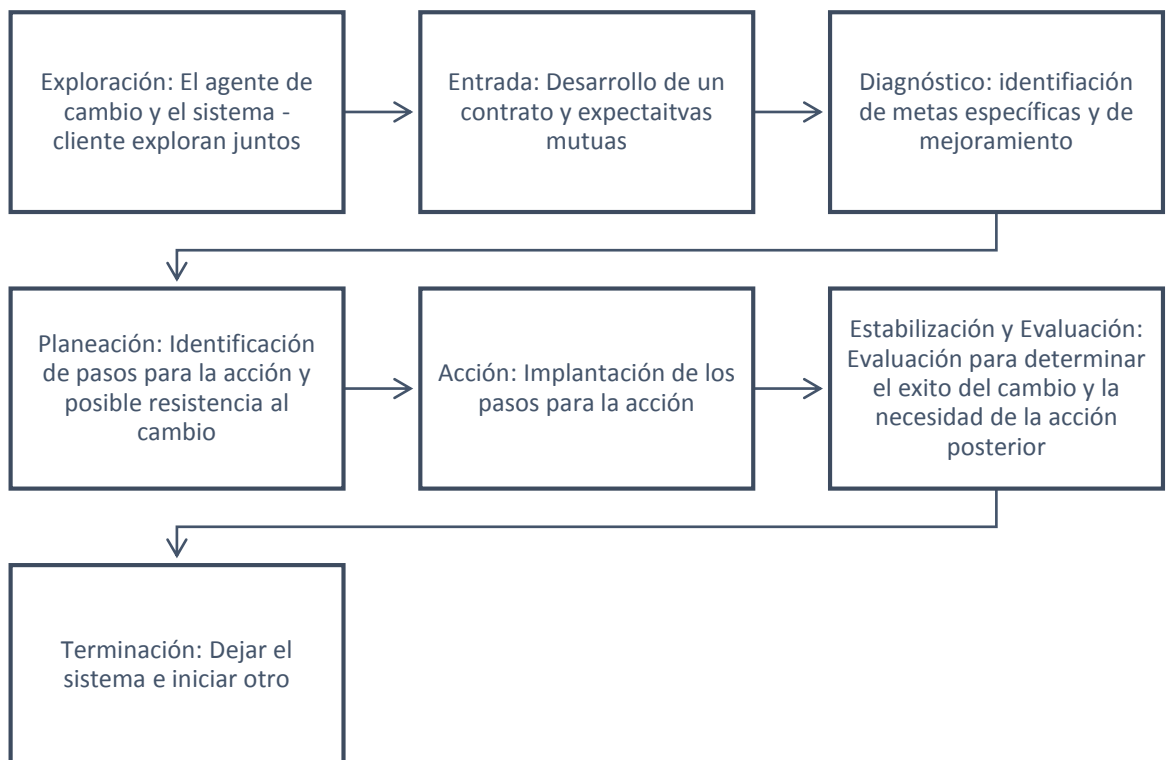
A lo largo del tiempo varios autores han establecido una definición para el desarrollo organizacional, entre ellos está Warren Burke (como se citó en Guízar, 2013) quien afirma: “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” (p.6).

Por otro lado, Wendel L. French y Cecil H. Bell (como se citó en Guízar, 2013), afirman:

Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional. (p.6).

Entre los beneficios del DO, tenemos que tiene como enfoque principal solucionar los problemas y llevar a la organización al funcionamiento eficaz esperado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, pero esto se logra si la organización maneja de manera óptima el proceso de reclutamiento y selección, así como el clima organizacional, comunicación y cultura.

Se trabajará con el modelo de planeación de Desarrollo Organizacional (DO) propuesto por Lippit, Watson y Westley (1958) (véase figura 4) en el que describen un modelo de cambio planeado conformado en 7 etapas.



*Figura 4.* Modelo de Planeación de Lippit, Watson y Westley (tomado de Guízar Montúfar, 2013, p.32)

Respecto a este modelo Guízar (2013) indica que el concepto principal es la información respecto a los cambios futuros, ya que esta debe ser compartida abiertamente con todos los miembros de la empresa, dado que solo de esta manera se puede llevar a cabo el plan de acción de manera eficiente (p.35).

Además, este modelo es utilizado en organizaciones que no están dispuestas a aceptar un cambio o a reconocer que deben hacer uno, por lo que su utilización en el proceso de cambio en la empresa pública de energía es sumamente beneficioso, ya que sus colaboradores se encuentran en la zona de confort y totalmente aprensivos a cualquier intento de cambio.

Si bien el caso indica una problemática en la sección de Cajas y Gestión de Deudores, la implantación de las estrategias se llevará a cabo de manera global, es decir en toda la organización. No se puede cambiar la cultura organizacional en una sola sección de la empresa, ya que cultura comprende un todo.

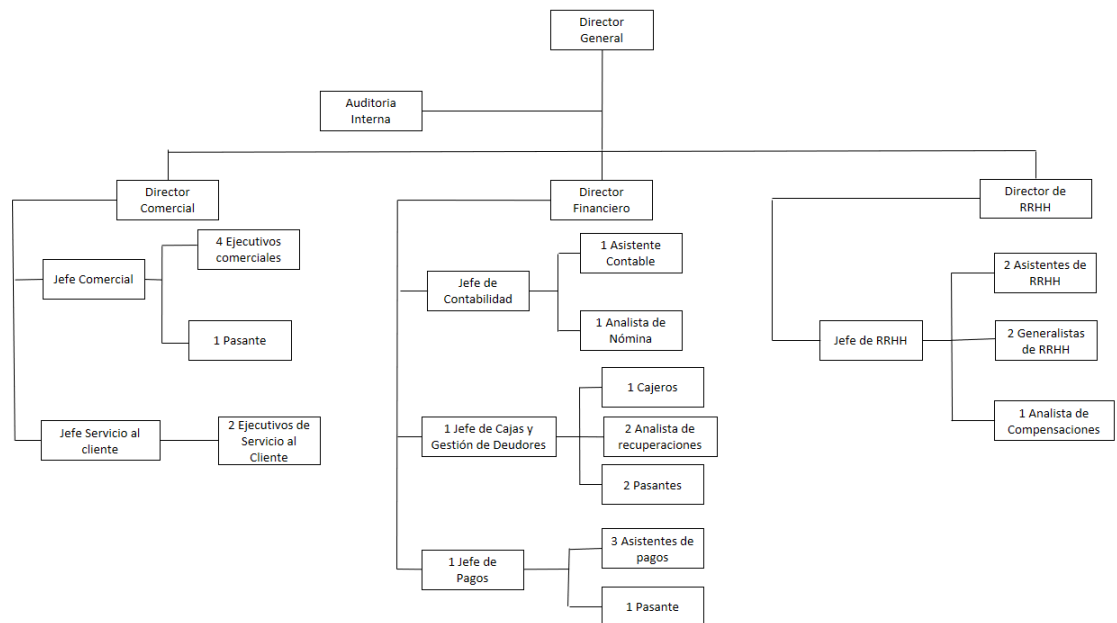
El cambio planeado en base al modelo de las 7 etapas se llevará a cabo por un consultor externo contratado por la empresa pública de energía y por un

consultor interno del área de Talento Humano y se manejará de la siguiente manera:

- **Exploración:** Los consultores estudian desde los antecedentes hasta la actualidad, identificando el contexto en el que se desenvuelve la empresa y las problemáticas.
- **Entrada:** Se genera un acuerdo entre los consultores y el representante de la organización, donde se plantean lineamiento y expectativas mutuas del cambio planeado. En este caso la empresa espera que disminuya de manera considerable los errores en los procesos y que se incremente la calidad del trabajo, así como el desempeño de la empresa. Por otro lado, las consultoras a cargo esperan contar con el apoyo total de toda la empresa y que se pueda llevar el cambio de manera efectiva
- **Diagnóstico:** Se identifican los problemas y se da inicio al análisis de los factores clave dentro de la organización: comportamiento en sus 3 niveles (individual, grupal y organizacional), comunicación y cultura. Se identificaron problemas en los 3 elementos analizados.
- **Planeación:** Se trazan las estrategias a seguir en base al diagnóstico realizado, las acciones a implementar se llevarán a cabo en estructura, procesos y personas. Es importante mencionar que dichas estrategias deben ser presentadas y aprobadas por el representante de la empresa.
- **Acción:** Se ejecutan el plan de acción previamente planteado y descrito en los párrafos siguientes
- **Evaluación:** Se implementará un proceso de evaluación de desempeño y medición de clima laboral con la finalidad de evaluar el impacto y la efectividad del proceso de cambio
- **Terminación:** Con los resultados de la evaluación se determina si se llegó a cumplir con los objetivos establecidos durante el proceso.

## **2.1 Estructura**

La empresa pública de energía, debe realizar cambios en su estructura organizacional, dado que las figuras de autoridad no están formalizadas. Mediante el rediseño del organigrama de la empresa se logrará definir la cadena de mando y las líneas de autoridad no serán pasadas por alto, contribuyendo a que los líderes de cada división lleven a su equipo de trabajo al cumplimiento de los objetivos.



*Figura 5.* Rediseño de la estructura organizacional para la empresa pública de energía. Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 5, se ha rediseñado en la estructura organizacional, quedando visibles todos los cargos que conforman la organización, estableciendo y formalizando la cadena de mando.

Además de generar una comunicación eficaz, partiendo de que los líderes de cada sección creen un vínculo permitiendo una comunicación fluida en líneas ascendente, descendente y lateral, logrando que la información llegue a cada una de las divisiones de la empresa

Cada una de las Jefaturas manejará un equipo de trabajo de Analistas, Asistentes y pasantes, según los procesos y funciones que mantengan cada sección. El área de Talento deberá de incluir los subsistemas de comunicación, beneficios y desarrollo, procesos que serán manejados por todo el personal del área de manera general.

Una vez establecido el organigrama presentado, se deberán elaborar e implementar normas de desempeño en cada una de las secciones que conforman la empresa, contemplando parámetros como: procedimientos, metodología, tiempos de respuesta y calidad de trabajo; estas deberán estar alineadas a los objetivos planteados en la sección y a las funciones de cada uno de los miembros del equipo.

La implementación de las normas influirá directamente en la cohesión del grupo y este, a su vez en la productividad. Robbin y Judge (2009) comentan que “los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la

cohesión y la productividad dependen de las normas relacionadas con el desempeño, establecidas por el grupo” (p.301).

La cohesión es el grado en que los miembros de grupo se ven atraídos unos con otros, generando la motivación para permanecer en el grupo. En el caso de la sección de Cajas y Gestión de Deudores el grupo tiene cohesión por el tiempo compartido durante la integración varias veces en el mes.

Por lo tanto, si agregamos normas de desempeño dentro dicho grupo con un alto grado de cohesión, el nivel de desempeño, la calidad del trabajo y la cooperación entre los miembros del grupo y con las demás secciones, subirá al índice esperado, cumpliendo con las expectativas de la empresa.

Las normas deben ser formalizadas y socializadas con el grupo de trabajo, asegurando la total comprensión de cada una de ellas. Además de establecerlas en el reglamento interno de la empresa.

## **2.2 Procesos**

Luego de implementar las normas de desempeño, es necesario que se realice un levantamiento de información donde participen todos los miembros de la organización, con la finalidad de analizar los cargos y se proceda a elaborar el Manual de funciones, donde constaran los descriptivos de funciones de cada cargo. El levantamiento de información se realizará de forma individual con cada uno de los miembros de la organización a modo entrevista.

En los descriptivos de funciones se definirá la misión del cargo, los objetivos a lograr, todas las funciones asignadas para el cargo en específico y la línea de reporte, supervisión, formación, conocimientos técnicos y competencias necesarias para asumir la posición, además dar respuesta a las interrogantes tales como: ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? Y ¿para que lo hace?

Una vez que esté listo el Manual de funciones, se socializará con los colaboradores, de manera que cada uno tenga claro las funciones pertinentes a su cargo, así como los objetivos que se deben cumplir en un plazo determinado. Además, con el Manual de funciones establecido se podrá mantener sesiones de feedback de manera periódica, llevando un seguimiento de los puntos de mejora de cada uno de los colaboradores lo que fortalecerá el liderazgo y la unidad de mando.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la dirección de Talento funge como socio estratégico de toda organización. Por lo que la empresa pública de

energía deberá implementar y formalizar diversos procesos de Talento Humano y en cada sección:

- Reclutamiento y Selección de personal

El proceso se inicia cuando la vacante es requerida, por lo que se procede a levantar el perfil que busca determina sección en base al descriptivo de funciones que se estableció. El descriptivo de funciones es un elemento clave para el proceso de reclutamiento y selección, dado que se puede determinar la formación el perfil necesario para la vacante.

Luego que de que se tiene claro el perfil a buscar, se realiza la publicación de la vacante de manera interna, si es que es factible, y de manera externa mediante los canales formales de comunicación, hoy en día se utilizan diversas plataformas para el reclutamiento de personal como LinkedIn, Multitrabajos, Hiring Room, entre otros. La organización debe contar con paginas institucionales en dichas plataformas para poder publicar las vacantes.

Continuando con el proceso, luego de identificar posibles candidatos, se procede a realizar las entrevistas por competencias para conocer al detalle sobre la experiencia laboral del aspirante e identificar las competencias del mismo, además se deben aplicar pruebas psicotécnicas y técnicas necesarias. Luego se procede a elaborar el informe de los 3 mejores candidatos para presentarlo al Director de la división y al Jefe de área de la sección para que se tome una decisión.

En el tema de la selección de pasantes, es importante considerar los horarios de estudio que el candidato tiene, así como el número de materias para determinar la cantidad que podría abarcar y evitar futuros problemas en cuanto al desempeño y cumplimiento de objetivos.

- Desarrollo

Al ser una empresa pública los nombramientos se dan por medio concursos de méritos, en este pueden postular personas internas y externas a la organización. Para considerar a las personas que ya están bajo relación de dependencia en la empresa, se creará un plan de sucesión, donde estarán estipulados los requisitos para que el colaborador pueda ser considerado como uno de los finalistas del concurso.

Los factores a considerar para que el colaborador puede aplicar a una promoción son:

- ✓ Formación académica



- ✓ Logros obtenidos durante el periodo de gestión
- ✓ Cumplimiento de objetivos
- ✓ Desarrollo de competencias como: empoderamiento, trabajo en equipo y compromiso.

Cuando se verifique el cumplimiento de los requisitos anteriormente expuestos, el colaborador pasará directamente a competir en la terna final donde la decisión recae en el Director de la División y el Director General, este proceso se deberá aplicar en cada una de las vacantes a cubrir, respetando los procesos establecidos y fortaleciendo la formalización de los mismos.

- Comunicación

Se implementará un plan de comunicación, donde se establecerán los canales formales de comunicación, para que esta fluya y pueda llegar a todas las secciones de la empresa. De esta manera los colaboradores sobran cuales son los canales oficiales para compartir la información, ya que hasta el momento en la empresa pública de energía se lleva una comunicación informal y la información necesaria no es compartida a las secciones permitentes.

El plan contemplará los medios para compartir la información en el tiempo pertinente. Los medios que se utilizaran son el correo electrónico institucional, Skype for Business, carteleras informativas en cada sección de la empresa, donde publicaran los objetivos establecidos para el periodo y avisos varios como cumpleaños, integraciones, cambios que se llevaran a cabo en la empresa, proyectos, campañas, entre otros.

Es importante que a través de los canales mencionados se compartan campañas de cultura organizacional, donde se den a conocer la importancia de la misión, visión y valores que llevaran a la organización al cumplimiento de los objetivos. Estas campañas deben ser periódicas y actualizarse cada 6 meses.

- Compensaciones y Beneficios

Es necesario implementar un programa de compensaciones y beneficios para reforzar la motivación y compromiso de los colaboradores, logrando influir directamente en el desempeño y en el logro de los objetivos organizacionales de la sección y de la empresa, así como el cumplimiento de las normas de desempeño.

Dado que se ha identificado el alto grado de cohesión en el grupo, motivado por los espacios de integración que tienen en promedio dos veces al mes. Se

propone que el cumplimiento de los objetivos de la sección sea revisado cada 6 meses y si los resultados son favorables, es decir si se cumplió con los objetivos de la misma, se procederá a tener una mañana o tarde de integración en el área.

Además, se implementará una competencia entre divisiones, donde la división que cumpla con los procedimientos, normas, políticas y objetivos será la ganadora, teniendo el reconocimiento formal en toda la organización mediante los medios de comunicación propuestos.

Este procedimiento se formalizará luego de definir los objetivos y normas de cada sección y división, luego de esto se hará una campaña donde será compartido el programa a todos los colaboradores por medio de los canales de formales de comunicación.

- Normas de Desempeño

Se implementarán normas de desempeño en todas las secciones de la empresa de acuerdo a las funciones y objetivos organizacionales de cada colaborador. En las normas de desempeño estará establecido:

- tiempos de respuesta
- calidad de trabajo
- cumplimiento de los objetivos
- cumplimiento de los procedimientos y metodologías.

Por cada norma se establecerá un indicador de gestión para llevar un control del desempeño de cada colaborador. El proceso estará a cargo del Jefe de la cada sección y se mensualmente se otorgará un valor a cada indicador. Las normas de desempeño serán la base para la evaluación de desempeño que se llevara a cabo cada dos veces al año en la organización.

- Evaluación de Desempeño

Franklin y Krieger (2011) afirman: “la evaluación del desempeño se realiza para establecer si todos los integrantes de la organización realizan su trabajo de la mejor manera posible, y si esto es suficiente para asegurar el logro de los objetivos organizacionales propuestos” (p.93).

La evaluación de desempeño dentro de la empresa pública se llevará a cabo por el Jefe inmediato de cada uno de los colaboradores y se realizará dos veces en el año. El proceso se llevará a cabo en conjunto con el área de talento humano, quienes elaboraran un cuestionario de evaluación en base al perfil y normas de desempeño de cada cargo.

Una vez que está lista la herramienta de evaluación, se capacitará a todos los colaboradores respecto a los factores a estimar en la evaluación, así como su metodología, objetivos y finalidad, además de despejar cualquier duda que el colaborador tenga sobre el tema.

El área de talento humano, por medio de las canales formales de la organización procederá a informar a todos los colaboradores sobre el inicio de proceso, dándole un tiempo estimado de 2 semanas para que realice el cuestionario, a continuación, se detallan los pasos a seguir:

- ✓ El colaborador procederá a realizar el cuestionario donde se autoevaluará en base a las competencias, funciones que competen al cargo que ocupa en la organización
- ✓ La autoevaluación realizada por el colaborador, será enviada al jefe inmediato, quien la revisará y expondrá sus comentarios sobre cada factor evaluado, realizando así la evaluación.
- ✓ Luego se coordina una reunión entre jefe inmediato y subordinado, donde se llevará a cabo la sesión de feedback

En las sesiones de feedback el jefe inmediato transmite al colaborador cual fue el resultado de la evaluación, con la finalidad de trazar los pasos a seguir para trabajar en las oportunidades de mejora.

- Clima organizacional

Se implementará una herramienta para la medición de satisfacción del colaborador respecto al trabajo. Robbins y Judge (2009) afirman:

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. (p.79)

Se elaborará un cuestionario que tiene como finalidad interrogar a los colaboradores sobre sus sentimientos acerca de factores claves del trabajo: naturaleza del cargo, relación con el jefe inmediato y compañeros de trabajo, compensaciones, comunicación y plan de sucesión.

La aplicación de dicha herramienta se llevará a cabo cada 6 meses, es decir dos veces en el año, luego de esto se procederá a tabular la información y mostrar el resultado a través de un informe. Dependiendo del resultado se establecerán los puntos críticos y trabajar en ellos.

- Socialización

La socialización es uno de los factores claves durante la gestión de todos los procesos, ya que los colaboradores deben tener conocimientos sobre todos los procesos o cambios a realizarse en la organización.

- Talento Humano

La socialización da inicio con el proceso de Inducción de personal, cuando el colaborador ingresa a la empresa, donde se le explicará al detalle sobre la misión, visión, valores, organigrama, principios, normas, políticas y las expectativas de la empresa en cuanto a comportamiento y desempeño. Además, se despejarán todas las dudas que el nuevo colaborador, este proceso tendrá de duración de 4 horas y se llevará a cabo el primer día de ingreso del nuevo integrante.

Además de la inducción, le corresponde al área de Talento Humano socializar todas las campañas de cultura organizacional, cambios organizacionales, programas de compensaciones y beneficios y todos los demás temas pertinentes al área.

- Jefe de Sección

La inducción también incluye la socialización de las normas de desempeño, descriptivo de funciones, metodologías y procedimientos y estas serán socializadas por el Jefe de la sección, garantizando la total comprensión del nuevo colaborador y despejando cualquier duda sobre la misión del cargo, funciones principales y líneas de reporte. Así mismo se deberán explicar todos los procesos que se manejan en el área y de forma general las funciones y cargos de los demás miembros de la sección.

Además, se deben socializar cualquier tipo de cambio, explicando el por qué se da el cambio y el beneficio del mismo a realizarse dentro de la organización y de la sección con el fin de no generar mal entendidos y que el colaborador sea consciente de la importancia que tiene la colaboración de todos en este proceso. De igual manera se debe explicar todo los pasos y metodología que se llevaran a cabo para la gestión del cambio a darse.

## **2.3 Personal**

Una vez determinados los planes de acción en cuanto a estructura y procesos, se trabajará en las todas las personas que conforman la organización por esta razón en los procesos descritos en los párrafos anteriores se ha incluido:

Desarrollo, plan de compensaciones y beneficios, comunicación, evaluación de desempeño y la socialización.

Determinados procesos en conjunto son el factor clave para impulsar una cultura fuerte, donde la misión, visión, valores y objetivos organizaciones se puedan evidenciar en el desempeño de los colaboradores.

Se comenzará a trabajar con los Directores y Jefes de cada sección, utilizando una técnica ideal para desarrollar líderes: El coaching como afirma Launer (citado por Franklin y Krieger, 2011) es:

El arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad (...) Además, ayuda a encarar y gestionar los procesos de cambio, y contribuye a que las personas reinterpreten la realidad, se reinventen a sí mismas en dicho contexto y, en el caso de los líderes, redefinan la posición de sus seguidores, grupos y equipos, preparándolos para la acción. (p.318)

Mediante las sesiones de coaching se logrará desarrollar la visión estratégica, compromiso y el empowerment que necesitan los líderes de cada sección. Las sesiones de coaching se llevarán a cabo de manera individual dos veces a la semana con los directores y jefes cada sección en sesiones de dos horas.

Por otro lado las estrategias que se implementarán a nivel de estructura y procesos influyen directamente en el comportamiento de todos los colaboradores de la organización, reforzando la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores, moldeando la cultura de la organización.

La implementación de normas de desempeño y de un programa de compensaciones y beneficios genera el sentido de pertenencia en los colaboradores, debido al reconocimiento que se le otorga al buen desempeño. Se generará una competencia sana entre divisiones, con el fin de que se evidencie una mejora significativa en la organización, productividad y calidad de trabajo.

La implementación del plan de desarrollo, motivará al personal a continuar con su formación académica, cumplir con objetivos y normas de desempeño, y seguir desarrollando habilidades y competencias.

La socialización con todos los colaboradores de la organización es un factor clave en este proceso de cambio planeado, donde se garantiza la total transparencia en cada uno de los procesos a implementar. El objetivo de la socialización es que el colaborador comprenda que se va hacer, como se va

hacer, para que se lo va hacer y los beneficios que se obtendrán de los cambios.

Con la socialización se busca conseguir la interiorización de la misión, visión, objetivos y valores organizacionales y de esta manera fortalecer el compromiso e incrementar el desempeño, lo que nos lleva de una cultura débil y paternalista, hacia una cultura fuerte e integradora como afirman Franklin y Krieger (2011) la cultura integradora es:

Es combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal. Se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y de sacar provecho de los conflictos. (p.377)

## **3 IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **3.1 Responsables**

Los responsables de la implementación y desarrollo del plan de acción, anteriormente descrito es la empresa consultora de Gestión del Talento Humano, que deberá ser contratada por la empresa pública de energía. Lo ideal durante un proceso de cambio es que este sea manejado por un consultor externo y uno interno, que será una persona designada del área de Talento.

El cambio planeado se debe manejar con un consultor externo por la visión objetiva que se requiere durante el diagnóstico e implementación de estrategias, y también con el consultor interno, preferiblemente una persona del área de Talento, porque es quien conoce a la empresa en cuanto a su comportamiento en los tres niveles: individual, grupal y organizacional. Trabajando en conjunto se podrá gestar el cambio de manera óptima.

También son responsables del proceso todos los colaboradores de la organización, ya que son ellos el factor clave en el levantamiento de información en cuanto a procesos, manual de funciones, plan de comunicación y en lo más importante que es la predisposición al cambio, lo que garantizará en mayor parte la efectividad del proceso.

Sin embargo, cabe recalcar que los mayores responsables en este proceso de cambio planeado son los miembros del directorio, dado que sin el apoyo de estos no será posible el cambio. Son ellos quienes deben impulsar y motivar al personal a llevar a cabo las estrategias planteadas, mostrando su disposición en cuanto a la recopilación de datos, reestructura e implementación de procesos.

### **3.2 Recursos**

- **Financieros:** La empresa deberá cubrir los gastos en cuanto a los honorarios de la consultora de Gestión de Talento Humano, que llevará a cabo la implementación de las estrategias mediante un modelo de cambio planeado, además de asumir los costos de implementación de los canales formales de comunicación como: correo electrónico corporativo, Skype for Business y carteleras.
- **Humanos:** Todos los colaboradores de la empresa eléctrica de energía deben participar del proceso del cambio planeado. Sin ellos no es posible gestionar las estrategias, sin embargo, se requiere de

compromiso y predisposición de cada uno de ellos para la efectividad del proceso.

- Físicos: Los espacios donde se llevarán a cabo los espacios de levantamiento de información y socialización en cuanto al proceso, metodología y beneficios del cambio, además de las carteleras que forman parte del plan de comunicación y compensaciones.
- Información: Toda la información proporcionaba por la empresa como: organigrama, manual de procesos, manual de funciones y las bases de datos de los colaboradores.

### **3.3 Metodología**

La metodología a implementar será cualitativa, dado que, durante las intervenciones de socialización del cambio planeado, los colaboradores darán su punto de vista, dudas y temores de las estrategias a implementarse. En dicho espacio se podrá tener una visión clara de la posición de los colaboradores frente al cambio planeado, de esta manera se despejarán dudas e inquietudes y se trabajará en la resistencia al cambio.

Se llevarán a cabo entrevistas con cada uno de los colaboradores para poder levantar la información pertinente sobre cada cargo y poder construir el manual de funciones.



### 3.4 Modelo de Planeación

Exploración	Los consultores estudian desde los antecedentes hasta la actualidad, identificando el contexto en el que se desenvuelve la empresa y las problemáticas.
Entrada	Se genera un acuerdo entre los consultores y el representante de la organización, donde se plantean lineamiento y expectativas mutuas del cambio planeado. En este caso la empresa espera que disminuya de manera considerable los errores en los procesos y que se incremente la calidad del trabajo, así como el desempeño de la empresa. Por otro lado, las consultoras a cargo esperan contar con el apoyo total de toda la empresa y que se pueda llevar el cambio de manera efectiva
Diagnóstico	Se da inicio al análisis de los factores clave dentro de la organización: comportamiento en sus 3 niveles (individual, grupal y organizacional), comunicación y cultura. Se identificaron problemas en los 3 elementos analizados.
Planeación	Se trazan las estrategias a seguir en base al diagnóstico realizado, las acciones a implementar se llevarán a cabo en estructura, procesos y personal. Es importante mencionar que dichas estrategias deben ser presentadas y aprobadas por el representante de la empresa.
Acción	Se ejecutan el plan de acción previamente planteado y descrito en los párrafos siguientes. Es de suma importancia socializar todo el proceso con los miembros de la organización antes de llevar a cabo los cambios
Evaluación	Se implementará un proceso de evaluación de desempeño y medición de clima laboral con la finalidad de evaluar el impacto y la efectividad del proceso de cambio
Terminación	Con los resultados de la evaluación se determina si se llegó a cumplir con las expectativas planteadas durante el proceso.

### 3.5 Cronograma de Actividades

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>
1	Socialización	Consultora Interna y Externa	1 semana	<p>Espacios físicos donde se llevarán a cabo las sesiones</p> <p>Equipo tecnológico: Computadora, proyector</p> <p>Material didáctico: diapositivas</p>
2	Manual de Funciones de Cargos	Consultora Interna y Consultora Externa	4 semanas	<p>Espacios físicos donde se llevará a cabo el levantamiento de información a modo entrevista</p> <p>Todos los miembros de la empresa</p>
3	Rediseño del Organigrama	Consultora Interna y Consultora Externa	1 semana	Información (antecedentes)
4	Definición de las normas de desempeño	Consultora Interna y Consultora Externa	1 semana	Información
5	Elaboración de la Herramienta de Evaluación de Desempeño	Consultora Interna y Consultora Externa	1 semana	Información
6	Elaboración de la Herramienta de Medición de Clima	Consultora Interna y Consultora Externa	1 semana	Información

<b>7</b>	Plan de Comunicación	Consultora Interna y Consultora Externa	1 semana	Información
<b>8</b>	Plan de Sucesión	Consultora Interna y Consultora Externa	1 semana	Información

### 3.6 Duración e Inversión

Los honorarios profesionales se establecieron por la consultora de Gestión del Talento Humano en función a las horas incurridas por los profesionales y las tarifas que se relacionan con su nivel de experiencia. Considerando la formación del equipo de profesionales que se asignará; se estableció el valor de los honorarios en US\$27,000 más el IVA correspondiente.

Los honorarios serán facturados y deberán ser cancelados según el cuadro adjunto:

Porcentaje	Hito
100%	A la aceptación de la propuesta

El plazo para el proceso de cambio cultural será de 72 semanas aproximadamente a partir de la aprobación de la propuesta, donde la consultora de Gestión del Talento Humano se compromete a elaborar e implementar las estrategias anteriormente descritas.

## CONCLUSIONES

La empresa pública de energía ha operado en una cultura donde prima la informalidad y el bienestar de los colaboradores, dejando de lado el interés por el desempeño y la orientación a resultados, lo que causo problemas en la cadena mando, liderazgo, calidad del trabajo, productividad y en el cumplimiento de procesos, metodologías y objetivos.

Los acontecimientos suscitados en la sección de Cajas y Gestión de Deudores fue la pauta que llevo a la organización a considerar la necesidad de realizar una revisión integral de los procesos. Es por esto que la consultora de recursos humanos contratada por la empresa pública de energía ha planteado una serie de estrategias enfocadas en el cambio de cultura mediante un modelo de DO.

Se plantean estrategias en cuanto al rediseño e implementación de varios procesos como: organigrama, manual de funciones, reclutamiento y selección, desarrollo, compensaciones y beneficios, socialización, normas de desempeño, evaluación del desempeño y coaching.

Dichas estrategias serán implementadas a través de un cambio planeado, en este caso el modelo de planeación de Desarrollo Organizacional propuesto por Lippit, Watson y Westley (1958), con la finalidad de que los colaboradores puedan llevar el proceso de cambio de manera gradual y lograr moldear la cultura de la organización.

Por lo tanto, la empresa pública de energía deberá llevar a cabo un proceso de cambio que la direccione hacia la formación de una cultura integradora y fuerte, donde se evidencie la preocupación por el bienestar y desarrollo del personal, pero también una fuerte orientación hacia el desempeño y logro de resultados.

## RECOMENDACIONES

- El Director General deberá contribuir en su totalidad con el proceso del cambio y participar en la socialización del mismo, ya que así queda en evidencia la aprobación del mismo y la importancia que le otorga al proceso.
- El cambio de cultura es proceso que toma un periodo de 2 a 3 años, por lo que es de suma importancia que se lleve el seguimiento oportuno en cada sección que conforma la organización
- Es necesario recordar que el cambio en el comportamiento del personal conlleva un proceso, donde surgirá la resistencia al cambio, es importante que la organización trabaje para minimizar las fuerzas restrictivas, otorgando el acompañamiento necesario a los colaboradores.
- La socialización del cambio es el factor clave para la efectividad de las estrategias, ya que una socialización clara y precisa, donde se despejen las dudas de los colaboradores, contribuirá al compromiso e interiorización de los nuevos procesos y metodologías.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). En H. Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (pág. 17). España: netbiblo.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Judge, S. R. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. R. Judge, *Comportamiento Organizacional* (pág. 10). Mexico: Pearson Educación.
- Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (3 de Septiembre de 2007). *ACIMED*. Obtenido de Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento.: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000900008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008)
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Silva, C., & MArtínez, M. (Noviembre de 2004). Empoderamiento: procesos, nivel y contexto. *Psykhe (Santiago)*, págs. 29 - 39.
- Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Miñan Chagerben, Lisbeth Eylin**, con C.C: # **0952247575** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Hacia una cultura organizacional fuerte a través de un modelo de DO** 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, **27 de agosto de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Miñan Chagerben, Lisbeth Eylin**

C.C: **0952247575**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Hacia una cultura organizacional fuerte a través de un modelo de DO		
<b>AUTOR(ES)</b>	Lisbeth Eyllin, Miñan Chagerben		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Belén Elizabeth, Cabezas Córdova		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	27 de agosto de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	40 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura organizacional, Desarrollo organizacional y Comportamiento organizacional		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Cultura organizacional, desarrollo organizacional, liderazgo, comportamiento organizacional, comunicación, cambio organizacional		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>En el presente estudio de caso práctico de estudio se identificaron diversas problemáticas en el comportamiento de los colaboradores, en la comunicación, en el liderazgo y en una variedad de procesos indispensables dentro de la empresa pública de energía, tales problemas evidencian la necesidad de un cambio en la cultura organizacional. Es por esto que, en el desarrollo del caso, se brindan distintas perspectivas en cuanto al análisis de la situación, relacionando el comportamiento, la comunicación y la cultura para realizar un diagnóstico e identificar los principales problemas dentro de la cultura de la organización y generar potenciales soluciones.</p> <p>Posteriormente, se brinda estrategias que destinen recursos hacia el cambio de la cultura organizacional en base a un modelo de Desarrollo Organizacional, que pueda reformar la estructura existente, así como los procedimientos de la compañía y cómo se maneja el personal, con la finalidad de llevar a la organización hacia una cultura fuerte.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-68500523	<b>E-mail:</b> lisbethminan@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo @cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			