

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

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

TEMA:

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PROCESO CLAVE PARA EL
DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES**

AUTORA:

Baldeón Célleri, Melany Elisa

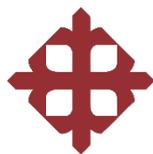
**Componente práctico del examen complejo, previo a la
obtención del título de Licenciada en Psicología
Organizacional**

TUTOR:

PSIC. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, MGS.

Guayaquil, Ecuador

12 de febrero del 2020



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 **Baldeón Céleri, Melany Elisa**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR:

f. _____

PSIC. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, MGS.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, MGS.

Guayaquil, 12 de febrero del 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Baldeón Céleri, Melany Elisa**

DECLARO QUE:

El **componente práctico del examen complejo: La planeación estratégica, proceso clave para el desarrollo de las organizaciones**, 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, 12 de febrero del 2020

EL AUTORA

f. _____

Baldeón Céleri, Melany Elisa



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Baldeón Céleri, Melany Elisa**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo: La planeación estratégica, proceso clave para el desarrollo de las organizaciones**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 12 de febrero del 2020

EL AUTOR (A)

f. _____

Baldeón Céleri, Melany Elisa



Guayaquil, 12 de febrero del 2020

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PROCESO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.docx (D63805918)
Presentado	2020-02-12 12:30 (-05:00)
Presentado por	melanybaldeon2@gmail.com
Recibido	efren.chiquito.ucsg@analysis.orkund.com
	1% de estas 15 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Tema: “LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PROCESO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES”

Estudiante:

- Baldeón Céleri, Melany Elisa

Docente Tutor: Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

FIRMA



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA, MGS.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA, MGS.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. BERMÚDEZ REYES, ELBA NARCISA, MGS.

DOCENTE REVISOR

ÍNDICE

RESUMEN (ABSTRACT).....	VIII
1. INTRODUCCIÓN	2
2. DIAGNÓSTICO	5
2.1 Cultura	5
2.1.1 El cambio organizacional	6
2.1.2 Políticas	7
2.1.3 Tipo de Cultura.....	8
2.1.4 Planeación estratégica y cultura	9
2.2 Comportamiento.....	9
2.2.1 Competencias	9
2.2.2 Niveles y metas del comportamiento organizacional	10
2.2.3 Planeación estratégica y comportamiento	11
2.3 Comunicación	12
2.3.1 Comunicación interna y externa.....	13
2.3.2 Planeación estratégica y comunicación	13
3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS	14
3.1 Rediseño de objetivos del Plan Estratégico 2018 de Icorp	14
3.2 Proyecto de Profesionalización del Talento	14
3.3 Proyecto de Definición de políticas de comunicación y reglamento interno de Icorp	15
4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	16
5. CONCLUSIONES	22
6. RECOMENDACIONES	23
7. REFERENCIAS	24

RESUMEN (ABSTRACT).

En el presente trabajo de análisis de caso se evidenció un inadecuado diseño del plan estratégico, sus causas y consecuencias en una empresa del sector tecnológico. Icorp se especializa en la venta de productos computacionales, brindando servicio de mantenimiento y soporte tecnológico. El Directorio de Icorp se plantea competir en un mercado globalizado por lo cual integra de forma vertical a una empresa local en el Ecuador llamada Soporte Digital. Previo a esta reestructuración no se realizó un estudio minucioso de la cultura de Soporte Digital, sus procesos, ni del comportamiento de sus colaboradores. El cambio que sufriría Icorp no fue comunicado oportunamente a los colaboradores y los medios utilizados no fueron formales, lo que ocasionó incertidumbre en el personal. Los objetivos planteados en el plan estratégico no fueron realistas, no estaban alineados al mercado nacional ni a las exigencias y demandas del mismo. La metodología utilizada en este trabajo fue cualitativa, mediante la conceptualización y análisis de tres variables: cultura, comunicación y comportamiento. Con base en dicho diagnóstico se establecieron el diseño e implementación de estrategias. El objetivo principal de este trabajo es diseñar un adecuado plan estratégico para la empresa Icorp mediante el análisis de la cultura, comportamiento y comunicación organizacional, plantear diversas alternativas de intervención con el fin de mantener altos índices de satisfacción de los clientes internos y externos y contribuir al logro del desafío estratégico y del capital humano, considerando los objetivos estratégicos establecidos para el 2018. Finalmente, se establecieron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Palabras Claves: cambio, comunicación, comportamiento organizacional, cultura, plan estratégico

1. INTRODUCCIÓN

International Corporation, más conocida como Icorp es una empresa multinacional que nace en Canadá, cuenta con 50 años de experiencia en el sector tecnológico, dedicándose a la venta de productos de computación, insumos de oficina, también el servicio de mantenimiento y soporte tecnológico.

Uno de los mayores desafíos estratégicos de Icorp era competir en un mercado globalizado, motivo por el cual expande su negocio hacia nuevos horizontes, entre ellos Latinoamérica. En el año 2013, Icorp inicia sus actividades en Ecuador y rápidamente se posiciona como líder en el mercado. Una de las estrategias de Icorp fue integrar de manera vertical a empresas medianas nacionales, entre ellas Soporte Digital, apropiándose de su cartera de clientes, fuerza de trabajo y recursos.

La empresa Soporte Digital fue constituida en la ciudad de Guayaquil, abrió sus puertas al mercado en el año 2008. Su negocio consistía en ensamblar y vender computadoras además comercializaba equipos de oficina, como impresoras, copiadoras, entre otros.

En el año 2014 se diseña un programa de cambio cultural, el cual se implementa con el objetivo de consolidar la cultura de Icorp en los colaboradores que han sido incorporados de manera vertical en varios países. Ya para el año 2015, Icorp Ecuador contaba con los mejores índices de rentabilidad, rotación, porcentaje de satisfacción laboral y del cliente; sin embargo, no era la empresa con mayor índice de facturación a nivel global.

En el año 2017, la empresa Icorp Ecuador reduce los costos a nivel de logística, recursos humanos, innovación, mercadeo y relaciones públicas, como estrategia para aumentar su rentabilidad y de esta manera, incrementar la facturación por cliente. La empresa identifica que los objetivos comerciales no se estaban cumpliendo y cambian de estrategia. Icorp comienza a asociarse con otras empresas locales; sin embargo, no se obtuvieron los resultados esperados.

Antes de culminar el año, se contrata a un consultor externo, quien daría soporte y acompañamiento en el diseño de la planeación estratégica para el año 2018 de Icorp. Durante esta sesión, se estableció el objetivo general, objetivos estratégicos y visión de la empresa. Inicia el 2018, Icorp tiene un nuevo CEO, quien es reconocida por sus ideas de cambios drásticos.

El problema central de la empresa Icorp se enfoca en el inadecuado diseño del plan estratégico 2018. Se considera como el problema principal ya que genera una gestión ineficaz de cambio; lo que produce a su vez desmotivación en el personal y genera alto índice de rotación, como efecto de todo esto, encontramos la insatisfacción en el cliente interno.

Para Chiavenato (2017) “La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar a toda la empresa durante largos periodos”

Las personas responsables de participar en el diseño del plan estratégico de una empresa son los altos directivos, quienes conocen al detalle la situación global de la compañía, ya sea su estado financiero, económico, operacional y a su vez analizan el medio exterior que rodea a dicha corporación. Los directivos de Icorp deciden contratar un consultor externo ya que es un nuevo entorno para ellos al situarse en Ecuador. Se analizaron los objetivos estratégicos para lograr en un plazo de 1 año el objetivo general.

Una de las causas del inadecuado diseño del plan estratégico 2018 de Icorp fue la manera informal en cómo se comunicó el cambio transformacional al integrar de manera vertical a Soporte Digital. “Este es un cambio de segundo orden, revolucionario y fundamental en el cual se alteran en forma significativa la naturaleza de la organización” (Burke y Litwin, citados por Fernández y Briggmann, 2007). En el caso se identifica este tipo de cambio al ver como una empresa multinacional incorpora de manera vertical a una empresa local de menor tamaño. Se fusionan dos culturas distintas, lo que genera esta gestión de cambio ineficaz.

“La transformación de la cultura de una organización engloba diversas variables, entre éstas, cambios internos y externos a la institución, las

actitudes del liderazgo, el choque entre subcultura y el proceso de comunicación” (Pettigrew, citado por Fernández y Brigmann, 2007)

Plantearse objetivos estratégicos inalcanzables es otra causa al problema principal; al igual que el inadecuado análisis del comportamiento de las personas del país local, en este caso de los ecuatorianos. Ambas causas nacen de la visión poco realista de los Directores de Icorp. Como efecto del planteamiento de objetivos estratégicos inalcanzables o poco realistas, surge la definición ineficaz de políticas, entre ellas: financieras y de comunicación. Además de la informalidad que existe en cuanto a reglamentos internos de conducta.

Como efecto del inadecuado análisis del comportamiento de las personas del país local, se identifica un comportamiento organizacional no alineado a las conductas deseadas por parte de los Directores. “El comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con el fin de aplicar estos conocimientos para optimizar la eficacia de dichas organizaciones”. (Robbins , 2004)

Este comportamiento no alineado a las conductas deseadas, genera brechas significativas en las habilidades del personal. Las brechas se definen como el descalce entre las habilidades demandadas por los sectores productivos y las habilidades con las que cuenta la fuerza de trabajo (Villar, 2018, p.3). Las brechas en las conductas, habilidades y competencias de los colaboradores se ven reflejadas en su desempeño laboral al no cumplir con los objetivos o tareas designadas, a su vez esto produce insatisfacción en el cliente externo al no recibir un buen servicio o producto.

El objetivo de este trabajo es diseñar un adecuado plan estratégico para la empresa Icorp mediante el análisis de la cultura, comportamiento y comunicación organizacional, plantear diversas alternativas de intervención con el fin de mantener altos índices de satisfacción de los clientes internos y externos y contribuir al logro del desafío estratégico y del capital humano, considerando los objetivos estratégicos establecidos para el 2018.

2. DIAGNÓSTICO

2.1 Cultura Organizacional

Al momento de hablar de cultura organizacional es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco se puede definir a partir desde el punto de vista de una empresa particular, es por tanto que dependen de la relación jerárquica y la subordinación. (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez, y Gómez, 2015)

Existen manifestaciones internas de la cultura organizacional tales como “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión” (Shein, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez, y Gómez, 2015)

Para entender la cultura organizacional de una empresa, no se la debe definir desde la perspectiva de los colaboradores únicamente, ni de los directivos o empresarios como tal; ya que la relación entre jefes y subordinados, las creencias de los que forman parte de la empresa y los símbolos que la identifican, son algunos de los factores que forman parte de su cultura empresarial, no representa la totalidad de esta.

La cultura dentro de Icorp ha pasado por algunos cambios tanto a nivel estructural y de políticas dentro de su cultura organizacional. El lenguaje de Icorp es informal, el uso del correo electrónico es casi nulo, únicamente en ocasiones estrictamente necesarias. La jerarquía está definida en un organigrama de tipo vertical. La creencia de los colaboradores de Icorp es de cumplir con sus metas para así lograr los resultados, esto forma parte de la cultura organizacional de Icorp.

Es importante puntualizar los cambios que tuvo Icorp a nivel cultural, los cuales surgieron a raíz de la incorporación de Soporte Digital y de la planeación estratégica del 2018: se modificaron varias políticas de comunicación, así como también políticas financieras, se reconoce la falta de formalidad de un reglamento interno. La cultura se vio afectada por todos estos cambios, dando como resultado una cultura de tipo Mercado y tipo Tareas.

2.1.1 El Cambio Organizacional

El cambio organizacional abarca desde un cambio en la tecnología hasta transformaciones radicales en la cultura empresarial, por lo que la forma en que se cambia preocupa a todas las empresas, sin importar su tamaño o sector. (Pérez, Vilariño y Ronda, 2015)

Para Palacios (2010) el cambio es constante y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Las empresas deberán establecer planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables. Un adecuado diseño e implementación de planeación estratégica, permitirá a las empresas, lograr administrar eficientemente los cambios, sean estos transformacionales o transaccionales.

Icorp al integrar de manera vertical a Soporte Digital, incorpora no solo sus recursos, personal, clientes sino también aspectos culturales de Soporte Digital, tales como las percepciones de los colaboradores, sus creencias y valores. La imagen corporativa, señaléticas y demás símbolos fueron modificados en la infraestructura de Soporte Digital y fueron reemplazados por los de Icorp.

Este es un tipo de cambio transformacional debido a que integrar a Soporte Digital de manera vertical a la empresa Icorp, afecta directa y radicalmente a la cultura de Icorp, por lo que debieron tomar en cuenta estas modificaciones de la cultura al momento de realizar la planeación estratégica para el año 2018.

Las empresas, sean grandes o pequeñas, nacionales o multinacionales, cuentan con metas a corto, mediano y largo plazo. La planificación estratégica que la organización realice para cumplir con dichas metas u objetivos, formarán parte de su cultura” (Shein, citado por Pedraza, Obispo, Vásquez, y Gómez, 2015)

Dentro del plan estratégico 2018 de la empresa, todos los objetivos y la misión que se determinó son elementos culturales importantes; estos

últimos son componentes más abstractos y difíciles de identificar en cualquier compañía.

2.1.2 Políticas

Toda organización necesita de procedimientos internos o políticas que permitan asegurar la conservación de las inversiones, buen desempeño de los colaboradores, satisfacción y buena comunicación tanto de los clientes internos como externos, entre otros aspectos importantes a nivel empresarial. (Zambrano, 2015)

Las políticas establecidas en Icorp, sean estas de comunicación, financieras, entre otras de tipo administrativas, forman parte de la cultura organizacional. Las políticas de comunicación fueron ineficientes debido a que no se tomó en cuenta la cultura de la empresa ni de los colaboradores. En Icorp se estableció que la comunicación entre directores, sería mediante reuniones vía online, esto no tuvo buena acogida y como resultado se obtuvo un bajo índice de asistencia y participación por parte de los Directores.

Otra política de comunicación establecida tras el plan de planificación, fue la de mantener conectados a todos los colaboradores de Icorp mediante una plataforma digital y que los correos electrónicos serían usados en casos puntuales. Esto produjo varios conflictos de comunicación e incumplimientos de tareas.

El reglamento interno es el instrumento por medio del cual los empresarios regulan las obligaciones, tareas y prohibiciones a que deben sujetarse los colaboradores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la organización (Zambrano, 2015)

Icorp no tenía un reglamento interno formalizado ni socializado con el personal por lo cual, los colaboradores mantenían diversas conductas y no había un control sobre estas, lo cual afecta al desempeño de la persona y de la empresa como tal.

2.1.3 Tipo de Cultura

Es importante también recalcar los tipos de cultura, ya que ninguna organización comparte las mismas características con otra. El tipo de cultura se establece según varios enfoques, por lo que una organización podrá tener más de un tipo de cultura.

Cameron y Quinn describen los siguientes tipos de cultura: La cultura de Jerarquía, aprecia el control y la estabilidad, centrándose en los aspectos internos de la empresa. La cultura de Mercado, se enfoca al exterior y a los resultados, por lo que sus participantes son competitivos. La cultura de Clan, se enfoca a los asuntos internos, valorando la flexibilidad y la colaboración. La cultura de Adhocracia, se centra en aspectos externos, pero valoran la flexibilidad, innovación y experimentación. (Cameron y Quinn, citados por Villarreal, Villareal y Briones, 2012)

La cultura del poder se centra en el poder que tienen los altos directivos de la empresa. La cultura basada en el rol se identifica con la burocracia y se enfoca en la descripción clara de las responsabilidades de los cargos. La cultura por tareas se soporta en el trabajo o proyectos que realiza la organización, busca alcanzar los resultados en tiempos establecidos. La cultura centrada en las personas, se basa en los individuos que integran la organización, sus motivaciones y relaciones. (Handy, citado por Minsal y Pérez, 2007)

Con base en las aportaciones de los autores, se infiere que la empresa Icorp tiene una cultura de tipo Mercado, ya que su desafío estratégico es competir en un mercado globalizado, centralizándose en el mercado y la competencia, los objetivos estratégicos de Icorp planteados se enfocan a resultados bastante ambiciosos. Por otro lado, también se infiere que Icorp tiene una cultura por tareas, como se menciona anteriormente, es una empresa enfocada a los resultados y para esto plantea objetivos muy altos y definidos en tiempos a largo plazos.

Tanto la cultura de tipo Mercado, como la cultura por Tareas se preocupan por el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa, se centran en el mercado externo y en los competidores, más no en las necesidades del personal o en el desarrollo de sus habilidades. Esto se refleja en varios problemas presentados en Icorp, ya que los directivos no se preocupan por satisfacer las necesidades de su cliente interno, ni de mantener altos índices de motivación.

2.1.4 Planeación estratégica y cultura

Los objetivos del plan estratégico 2018, fueron dirigidos al desafío competitivo de la empresa de participar en un mercado globalizado y la visión de los Directivos era muy ambiciosa, por lo cual los objetivos planteados eran inalcanzables a la realidad del mercado. En la planeación estratégica de Icorp, no se tomó en cuenta factores culturales tanto del mercado como de la empresa, por lo que las políticas fueron ineficientes, las personas no estaban motivadas, por lo que se infiere que los colaboradores no se sentían identificados con la empresa.

2.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que los colaboradores hacen en una empresa, de cómo se relacionan y comportan dentro de su entorno laboral, también involucra las relaciones de los empleados con sus pares, jefes y con la estructura general de la organización y cómo repercuten esas conductas en el desempeño de la organización. El comportamiento organizacional, se enfoca en las situaciones que correspondan al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño, entre otros.

Ya se conoce el cambio transformacional que sufrió la empresa Icorp, además de posicionarse en un nuevo país con colaboradores que tienen distintos comportamientos y conductas. El inadecuado análisis de estos comportamientos se refleja en las brechas significativas que tienen los colaboradores con las conductas deseadas, igual que las habilidades que el personal debería poseer para desempeñarse correctamente en sus nuevos puestos de trabajo.

2.2.1 Competencias

Al hablar del comportamiento organizacional, este involucra a las competencias de las personas, competencias necesarias para desempeñarse correctamente en su lugar de trabajo. Las competencias utilizan un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se

habla de comportamientos observables. (Pereda y Berrocal, citados por Gil, 2007)

Atendiendo a su valor de cara al buen desempeño laboral, la competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo (Boyatzis, citado por Gil, 2007).

El comportamiento organizacional repercute, sea positiva o negativamente en la ejecución de tareas y logros de objetivos organizacionales. Los colaboradores de Icorp no cumplen con los estándares deseados por los Directivos, en cuanto a perfil habilidades o competencias, debido a esto, el personal no está teniendo los resultados adecuados y se refleja principalmente en la insatisfacción de los clientes y en su bajo desempeño.

2.2.2 Niveles y metas del Comportamiento Organizacional

Choque (2005) describe 3 niveles del Comportamiento Organizacional: Microperspectiva, se analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo.

El segundo nivel, conocido como Perspectiva intermedia, se enfoca en el comportamiento de los grupos de la organización y en el comportamiento de las personas que trabajan en equipos.

Por último, el nivel Macroperspectiva se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política.

La líder de Icorp es una mujer reconocida por sus ideas de cambios drásticos, planteó nuevas políticas las cuales generaron un ambiente de incertidumbre en cuanto al desarrollo de la empresa, los grupos de trabajo estaban desmotivados y presentaban conductas de insatisfacción en su puesto de trabajo.

Amorós (2007) describe cuatro metas del comportamiento organizacional, estas son:

- Describir: es el modo en que se conducen las personas.
- Comprender: por qué las personas se comportan en la manera como lo hacen.
- Predecir: la conducta futura de los colaboradores
- Controlar: al menos parcialmente las actividades humana

Los directores de Icorp no contemplaron dentro del plan estratégico 2018 algunas de las metas del comportamiento organizacional ya que no se analizó previamente las conductas de las personas que serían integradas, es decir los ex colaboradores de Soporte Digital, y como esas conductas afectarían al desempeño de los demás colaboradores y al cumplimiento de las metas.

Las personas responsables del diseño del plan estratégico, no predijeron las conductas que tendrían los colaboradores al plantear algunas políticas, motivo por el cual los resultados no fueron los esperados.

Con respecto a la meta de Controlar, los reglamentos internos no estaban formalizados, es decir no describieron políticas de comportamientos por lo que la conducta era dinámica.

2.2.3 Planeación estratégica y comportamiento

El inadecuado plan estratégico de Icorp afectó directamente al comportamiento de los colaboradores, ya que, al no realizar un previo estudio de las conductas del personal, no predijeron que las políticas que se establecerían, producirían brechas en las habilidades de las personas. Por otro lado, el no formalizar reglamentos.

2.3 Comunicación Organizacional

La comunicación puede ser entendida bajo tres campos distintos. Como un proceso social, ya que es el conjunto total de mensajes que se intercambia entre diferentes personas. Como una disciplina, ya que es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades, los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la empresa sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar agilizar el flujo de mensajes que se dan entre colaboradores y entre la organización con sus diferentes entornos y públicos. (Andrade, 2005, p. 15)

La comunicación es clave dentro de las organizaciones, es el medio por el cual se trasmite un mensaje, sea este formal o informal. Este mensaje puede ser desde un requerimiento de personal, establecimiento de metas y objetivos, despedidos, reconocimientos, entre otros. Las personas no dejan de comunicarse entre departamentos, con gente externa, siempre con la intención de transmitir uno o varios mensajes.

Para Palacios (2010) el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. La comunicación es clave en el proceso de planeación estratégica, las ideas y mensajes deben ser claros y entendidos por los altos directivos; los objetivos planteados y la visión, deben ser comunicados de manera formar hacia los demás colaboradores, para que todos en conjunto trabajen hacia el logro de las metas estratégicas de la empresa.

La comunicación y los procesos dentro de Soporte Digital eran informales, las solicitudes de pedidos se daban mediante teléfono o de manera verbal. El CEO recibía reclamos sobre los malos entendidos producidos por el manejo de comunicación que tenía en la organización.

Al surgir la fusión entre la empresa Icorp y Soporte Digital, se mantuvo esta informalidad en los procesos de comunicación. Los colaboradores de Soporte Digital fueron notificados mediante memos el cambio de puesto o su salida de la empresa.

Dentro del plan estratégico de Icorp2018, se estableció la visión, objetivo general y estratégicos de la empresa, además se plantearon varias políticas de tipo comunicacional y financieras. Sin embargo, los reglamentos internos de comportamientos y conductas no se formalizaron.

2.3.1 Comunicación interna y externa

Existen categorías de comunicación, según el público al cual se dirige; se clasifican en dos: Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus colaboradores. Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes

públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Andrade, 2005)

La comunicación es fundamental en todas las organizaciones, ya que está inmersa en todos los departamentos, en los procesos, permite mantener en contacto a las personas ya sean internas: colaboradores y jefes o individuos externos como proveedores, clientes, entre otros. El éxito de las organizaciones muchas veces radica en las habilidades comunicativas de su gente, en la comunicación eficaz y eficiente, ya que es importante comunicar cualquier cambio a tiempo, de forma abierta y precisa para que todos los miembros se sientan involucrados y comprometidos con la organización. (Segredo, García, López, León y Perdomo 2017).

Para Odalis (2012) un aspecto importante en el diseño de los sistemas de comunicación son los planes o manuales de comunicación en tiempo de crisis, teniendo en cuenta las características y condiciones del país. Estos diseños de sistemas de comunicación, surgen dentro del diseño del plan estratégico, ya que las políticas que se establecerán serán claves para el desarrollo de las personas y de la empresa.

2.3.2 Planeación estratégica y Comunicación

La nueva CEO, tras la planeación estratégica, planteó nuevas políticas de comunicación en donde se manejaría un tipo de comunicación formal interna y externamente de la compañía, utilizando plataformas corporativas y herramientas digitales como tablets y celulares. Se establecieron reuniones vía online con los Directivos, sin embargo, no tuvieron los resultados esperados ya que no estaban acostumbrados a la digitalización.

3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

3.1 Rediseño de objetivos del Plan Estratégico 2018 de Icorp

Por medio de este plan se busca alinear los objetivos de Icorp a su realidad empresarial para aumentar la productividad y mantener altos índices de eficiencia, eficacia y satisfacción en los colaboradores y clientes. El plan busca mejorar varios aspectos entre ellos: cultura, comportamiento y comunicación organizacional.

El rediseño del plan estratégico incluye: análisis del actual objetivo general y los objetivos específicos, estudio del mercado en el cual se encuentra Icorp, estandarización de perfiles de cargos, diseño del nuevo objetivo general y objetivos específicos y el acompañamiento en la ejecución de cada uno de ellos en el transcurso de 1 año fiscal.

Este plan pretende dar solución a varios problemas presentados en la empresa como los objetivos estratégicos inalcanzables, la visión poco realista que tiene los Directores y el inadecuado estudio del comportamiento de los colaboradores. Estos aspectos están involucrados en la cultura de la empresa en la comunicación y en el comportamiento organizacional de Icorp.

3.2 Proyecto de Profesionalización del Talento

Por medio de este proyecto se busca desarrollar las habilidades de los colaboradores de Icorp para mejorar su desempeño y generar compromiso en el personal hacia la empresa, manteniendo altos índices de motivación y satisfacción interna. El proyecto contempla potencializar las competencias de los colaboradores, las mismas que son consideradas como herramientas estratégicas e indispensables para enfrentar los desafíos del giro de negocio de Icorp y su estructura.

El proyecto incluye: Estudio sostenible de competencias para el desarrollo de los colaboradores, desarrollo de la matriz de competencias por niveles jerárquicos, evaluación de competencias organizacionales y específicas, diseño de plan de acción y el establecimiento de planes de capacitación en el modelo de Gestión por competencias.

Este proyecto pretende dar solución a varios problemas de Icorp, entre esos las brechas significativas en las habilidades de los colaboradores, la desmotivación e insatisfacción del personal y la insatisfacción de los clientes externos.

3.3 Proyecto de Definición de políticas de comunicación y reglamento interno de Icorp

Por medio de este proyecto se busca establecer una eficaz definición de políticas de comunicación, así como también formalizar el reglamento interno de conductas de los colaboradores de Icorp. Con este proyecto se desea dar a conocer a la comunidad de Icorp sobre políticas eficaces de comunicación que permitan un buen desarrollo dentro del personal con sus jefes y clientes. Así como también, socializar el reglamento interno de conductas que les permita a los colaboradores tener un óptimo comportamiento y desenvolvimiento dentro de sus puestos de trabajo.

El proyecto incluye: Análisis de las actuales políticas de comunicación, definición de nuevas políticas de comunicación según las necesidades de Icorp, definición del reglamento interno de conductas, socialización y formalización de políticas de comunicación y reglamento interno.

Este proyecto pretende dar solución a los problemas que Icorp presenta en sus políticas ineficaces de comunicación y en la informalidad de su reglamento interno, a su vez busca mejorar los índices de satisfacción tanto a los clientes internos como externos.

4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con base en el diseño de estrategias que se realizó para atacar al problema principal de ICorp, a continuación, se detallará la implementación de estas estrategias a través de tres variables: responsables, recursos (financieros, humanos, tecnológicos y físicos) y metodología.

4.1 Responsables

Para la estrategia del **Rediseño de objetivos del Plan Estratégico 2018 de Icorp**, los responsables son los Directivos de ICORP, junto con el apoyo y compromiso del Gerente de Recursos Humano y de los colaboradores de la empresa. Adicionalmente, se requiere la asesoría de un consultor externo y un pasante de Recursos Humanos.

Los responsables de la estrategia **Proyecto de Profesionalización del Talento** son dos consultores externos, quienes trabajarán con el área de Recursos Humanos y los jefes de área para levantar las competencias específicas de los cargos; adicional realizarán varios grupos focales con los Directores con el fin de identificar y establecer las competencias jerárquicas.

Para la estrategia **Proyecto de Definición de políticas de comunicación y reglamento interno de Icorp** los responsables son: el Gerente de Recursos Humanos junto a un asesor externo, quienes establecerán las políticas tanto de comunicación como el reglamento interno de la empresa, además contarán con la ayuda del pasante del área.

4.2 Recursos

Para la estrategia del **Rediseño de objetivos del Plan Estratégico 2018 de Icorp**, los recursos son los siguientes:

Financieros: Icorp deberá cubrir los honorarios del consultor externo y los honorarios de un pasante de Recursos Humanos

Se deberá invertir en un estudio de mercado.

Tabla 1: Presupuesto para la implementación de Estrategia Rediseño de objetivos del Plan Estratégico 2018 de Icorp.

Concepto	Costo	Nº Horas	Meses	Total
Honorarios del Consultor Externo	\$ 500.00	-	3	\$ 1,500.00
Estudio de mercado	\$ 500.00	-	3	\$ 1,500.00
Honorarios del pasante de RRHH	\$ 150.00	-	6	\$ 900,00
				\$ 3.900,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Humanos: La alta dirección de la empresa junto con los cargos estratégicos y tácticos.

Tecnológicos: Se necesitará de un medio de comunicación, como correo electrónico para agendar y coordinar reuniones, compartir información sobre los cambios y decisiones que se han generado en el transcurso del proceso. Laptop y proyector para registrar y mostrar información en las distintas reuniones de planeación estratégica.

Físicos: Sala de reuniones, o cualquier espacio físico dentro de la empresa donde se darán los grupos focales o reuniones de planeación estratégica.

Para la estrategia **Proyecto de Profesionalización del Talento**, los recursos necesarios son:

Financieros: Icorp deberá incorporar una Plataforma digital de Gestión del Talento Humano por competencias y cubrir los honorarios de 2 consultores externos durante 5 meses

Tabla 2: Presupuesto para la implementación de Estrategia Proyecto de Profesionalización del Talento

Concepto	Costo	Nº Horas	Meses	Total
Honorarios de dos consultores externos	\$ 600.00	-	5	\$ 3,000.00
Plataforma de Gestión de Talento Humano – Módulo Evaluación por competencias	\$ 250.00	-	12	\$ 3,000.00
				\$ 6.000,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Humanos: Personal de mandos operativo, jefaturas y asesores externos.

Tecnológicos: Se necesitará de un medio de comunicación, como correo electrónico para agendar y coordinar reuniones, compartir información sobre los avances del proceso. Computadora o Laptop para registrar la información necesaria del diccionario de competencias y la matriz del mismo.

Físicos: Sala de reuniones, o cualquier espacio físico dentro de la empresa donde se darán los grupos focales para el levantamiento de información.

Para la estrategia **Proyecto de Definición de políticas de comunicación y reglamento interno de Icorp**, los recursos necesarios son:

Financieros: Icorp deberá cubrir los honorarios de un asesor externo, especialista en estructuración y legalización de reglamentos internos.

Tabla 3: Presupuesto para la implementación de Estrategia Proyecto de Definición de políticas de comunicación y reglamento interno de Icorp

Concepto	Costo	Nº Horas	Meses	Total
Honorarios del Consultor Externo	\$ 200.00	-	3	\$ 600.00
Impresiones	\$ 500.00	-	-	\$ 500.00
Afiches para cartelera	\$ 150.00	-	-	\$ 150.00
				\$ 1.250,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Humanos: Gerente de Talento Humano y pasante (previamente presupuestado)

Tecnológicos: Laptops o computadora e impresora

Físicos: Instalaciones de la empresa, sala de reuniones, oficinas de Talento Humano.

4.3 METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará para las tres estrategias será de tipo cualitativa, las acciones y actividades que se realizarán por cada una de estas estrategias, permitirán el logro y cumplimiento del objetivo del trabajo.

Rediseño de objetivos del Plan Estratégico 2018 de Icorp

Para lograr esta estrategia se requiere de los documentos del plan estratégico del año 2018 para poder analizar los objetivos planteados. Adicionalmente, la metodología con la que se reestructurará el plan estratégico 2018 es mediante FODA.

Según (Ponce, 2006) el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y

amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (p.2)

El FODA es un instrumento de análisis que puede ser utilizado en cualquier situación ya sea para una persona, empresa o producto, etc., que esté actuando como objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico claro y preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con las metas y políticas formuladas.

Proyecto de Profesionalización del Talento

Para lograr este proyecto se requiere de una plataforma de Gestión del Talento Humano por competencias, que permitirá medir y evaluar de manera sostenible y objetiva las brechas que poseen actualmente los colaboradores.

Para levantar la información previa a la elaboración del diccionario de competencias, se realizarán entrevistas con los jefes y grupos focales con los directivos de la empresa Icorp. Adicionalmente se revisarán los manuales de funciones de los cargos que existen en la empresa y los perfiles de cargo.

El Manual de Funciones es un mecanismo del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental físico de información detallada e integral. En este documento se encuentra de manera sistemática y ordenada las principales responsabilidades de los cargos e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar de manera individual y colectivamente en una organización, en todas sus áreas, departamentos y servicios. (Rodríguez, citado por Rodríguez 2018)

Proyecto de Definición de políticas de comunicación y reglamento interno de Icorp.

Para realizar este proyecto se requiere compilar toda la información que corresponde a las actuales políticas de comunicación, con estos documentos se deberá reestructurar las políticas con base a las necesidades de la empresa. Adicionalmente, se realizarán entrevistas con los directivos para detallar los objetivos y compromisos de cada política y reglamento para la formalización de estos. El asesor externo que dará soporte en este proyecto, deberá reunir los requisitos legales requeridos para los reglamentos y políticas y así poder redactar los reglamentos y políticas, una vez impresos estos documentos se procederá a la socialización de los mismos.

5. CONCLUSIONES

Todo proceso de cambio organizacional requiere de una adecuada y eficaz planeación estratégica, sobre todo si involucra incorporar a otra compañía de manera vertical. En ICorp no se analizaron los objetivos estratégicos para el año 2018 y se plantaron metas irreales al mercado de la empresa, debido a esto se generó insatisfacción tanto en clientes interno como externos.

Antes de plantearse objetivos estratégicos, las organizaciones deben realizar un estudio minucioso de mercado, existen varias metodologías, una de ellas es el método FODA, eficaz para estas intervenciones de planeación estratégica.

El proceso de comunicación organizacional es importante cuando la empresa sufre una transición o cambio tanto para los Directivos como para colaboradores. El mal uso de los canales o medios de comunicación llegan a generar conflicto o malestar en el personal.

Contar con políticas y reglamentos legalmente formalizados y actualizados, permite llevar un mejor control en las actividades de la empresa y en el comportamiento de los colaboradores.

Desarrollar y potencializar las habilidades y competencias de los colaboradores no solo genera un mejor desempeño individual, sino también colectivo. Además, motiva al personal, y esto desarrolla sentido de pertenencia y compromiso por parte de los subordinados hacia la empresa.

6. RECOMENDACIONES

Cuando se inicia un proceso de transformación o cambio, se recomienda realizar la respectiva planeación estratégica con anterioridad, agotando todos los recursos y planteando todos los escenarios posibles con el fin de obtener los resultados esperados y evitar pérdidas en la organización.

Al momento de iniciar un plan estratégico, se recomienda utilizar una metodología cualitativa que permita analizar las diferentes variables o escenarios que rodean a la empresa. Existen varias metodologías, una de ellas es el método FODA, eficaz para estas intervenciones de planeación estratégica.

Se recomienda contar con canales formales de comunicación, preferibles que estos medios sean tecnológicos como el correo electrónico o la línea telefónica empresarial. Según la cultura de la empresa o los recursos de esta, se puede comunicar mediante carteleras o afiches.

En cuanto a las políticas y reglamentos internos, se recomienda revisar la normativa legal de cada país para poder estandarizar los documentos con base en ello. Adicionalmente, se recomienda socializar cualquier actualización con los colaboradores de la empresa, tanto la directiva como demás personal.

Para poder cumplir los objetivos estratégicos y mantener altos índices de desempeño y de satisfacción tanto interna como externa, se recomienda invertir en el personal y el desarrollo de sus competencias y habilidades, es un inversión que traerá excelentes resultados a la compañía y generará sentido de compromiso y pertenencia por parte de los colaboradores.

7. REFERENCIAS

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Netbiblo. Recuperado de:
<https://www.casadellibro.com/libro-comunicacion-organizacional-interna-proceso-disciplina-y-tecnica/9788497451000/1052412>
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-planeacion-estrategica/9781456256630/5765946>
- Choque, R. (2005). Comportamiento organizacional.
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Universidad del Norte. Recuperado de:
<https://www.casadellibro.com/ebook-comunicacion-organizacionaltecnicas-y-estrategias-ebook/9789587414448/2598802>
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Recuperado de:
<http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-824>
- Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000900008
- Moreno, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. Ciencia en su PC, (3), 31-43. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181324071003.pdf>

Palacios, L. (2010) Dirección Estratégica. Ecoe Ediciones. Recuperado de:

<https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-administracion-ecoe/ebook- direccion-estrategica/>

Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25. Recuperado de:

<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462/>

851

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-comportamiento-organizacional-10-ed/9789702604235/953788>

Segredo, A.; García, A.; López, P.; León, P.; & Perdomo, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592017000100028&script=sci_arttext

Villarreal, D., Villarreal, F., y Briones, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, (44), 23-29. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94425393005>



**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, **Baldeón Céleri, Melany Elisa** con C.C: # **0951326362** autor/a del **componente práctico del examen complejo: La Planeación Estratégica, proceso clave para el desarrollo de las organizaciones**, 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, 12 de febrero del 2020

f. _____

Nombre: **Baldeón Céleri, Melany Elisa**

C.C: **0951326362**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La planeación estratégica, proceso clave para el desarrollo de las organizaciones.		
AUTOR(ES)	Baldeón Céleri, Melany Elisa		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de febrero del 2020	No. DE PÁGINAS:	25
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura Organizacional, Comportamiento Organizacional, Comunicación Organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Cambio, Comunicación, Comportamiento organizacional, Cultura, Plan Estratégico, Reestructuración		
RESUMEN:	<p>En el presente caso se evidenció un inadecuado diseño del plan estratégico, sus causas y consecuencias en una empresa del sector tecnológico. Icorp se especializa en la venta de productos computacionales, brindando servicio de mantenimiento y soporte tecnológico. El Directorio de Icorp se plantea competir en un mercado globalizado por lo cual integra de forma vertical a una empresa local en el Ecuador llamada Soporte Digital. Previo a esta reestructuración no se realizó un estudio minucioso de la cultura de Soporte Digital, sus procesos, ni del comportamiento de sus colaboradores. La comunicación del cambio que sufriría Icorp no se dio oportunamente a los colaboradores y los medios utilizados no fueron formales, lo que ocasionó incertidumbre en el personal. Los objetivos planteados en el plan estratégico no fueron realistas, no estaban alineados al mercado nacional ni a las exigencias y demandas del mismo. La metodología utilizada en este trabajo fue cualitativa, mediante la conceptualización y análisis de tres variables: cultura, comunicación y comportamiento.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 982220819	E-mail: melanybaldeon2@gmail.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):			