

## **EL PAPEL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, POR OBJETIVOS Y BASADA EN VALORES EN LA DIRECCIÓN MUNICIPAL DE LA VIVIENDA DEL MUNICIPIO ESPECIAL ISLA DE LA JUVENTUD.**

### **Autores:**

Ing. Elizabeth Reyes Martínez  
MSc. Francisco Rabaza Peñalver  
Lic. Ramón Ledesma Céspedes  
Lic. Bleittys Fajardo Soto

Trabajo presentado:  
10 de junio de 2007.

Aprobado por el  
Comité Editorial:  
1 de octubre de 2007

Profesores del Grupo de Técnicas de Dirección del Centro Universitario “Jesús Montané Oropesa”. Isla de la Juventud

### **RESUMEN**

El presente trabajo se ha realizado en la Dirección Municipal de la Vivienda del Municipio Especial Isla de la Juventud y tiene como objetivo fundamental determinar las características culturales de esta empresa que tienen influencia en la aplicación de la Dirección Estratégica, por Objetivos y basada en valores, teniendo en cuenta una serie de elementos entre los que se pueden destacar, el grado de participación de los implicados en el proceso estratégico, el sistema de comunicación que se emplea, los valores predominantes en la organización, la movilidad de los directivos así como la actitud ante el cambio y los indicadores de evaluación de trabajadores y dirigentes. Como resultados fundamentales se ha obtenido que la empresa tiene una cultura productiva caracterizada por una baja participación en el proceso estratégico, estilo de dirección Autoritario- Benevolente, comunicación insuficiente e inexacta, insuficiente trabajo en equipos, poca unidad entre trabajadores, prevalencia de la operatividad en el trabajo, alta movilidad de los directivos y resistencia al cambio que la empresa se propone. Para la realización de este trabajo se utilizaron técnicas como la entrevista, encuestas y revisiones documentales.

**Palabras clave:** Dirección Estratégica, objetivos, valores, sistema de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

La celeridad e interdependencia sin par en la que se desarrollan los procesos en la actualidad han conducido a importantes cambios en los paradigmas de dirección contemporáneos. Ya en 1985, Peter Drucker, expresaba: "Desde mediados de los años 70, lo que conocíamos sobre Administración ya no nos sirve... En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprendan las cosas nuevas que tienen que hacer" <sup>4</sup>.

Por el momento, sólo se puede afirmar que las empresas se encuentran trabajando en un entorno signado por visos de celeridad, inestabilidad, desigualdad e imprevisibilidad de los acontecimientos, todo lo cual provoca el efecto incertidumbre en la gestión empresarial.

Hoy en día, resulta imposible obtener resultados satisfactorios sin que la empresa adopte un enfoque estratégico en la dirección. Es por ello que desde los años 60 ha venido tomando fuerza la necesidad de que las organizaciones realicen sus diseños estratégicos para poder obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como eficacia.

En nuestro país resulta prácticamente imposible dirigir por los viejos patrones. En el año 1995 la alta dirección del país indicó a todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), a los Consejos de la Administración Territorial y a las Entidades la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se sumó en 1998, la Dirección Estratégica, y más recientemente el trabajo con los valores compartidos, para

lo cual se comenzó por un proceso de preparación de sus dirigentes y de determinación de los objetivos para los años 1996 y 1997, asesorados y evaluados por las Universidades. Actualmente la tendencia es la de avanzar en la Dirección Estratégica, por Objetivos y basada en valores porque, aunque estos surgen en momentos diferentes de la evolución de la dirección, constituyen estadios en el desarrollo de un proceso continuo, de modo que no se puede hablar de procesos separados que se manejan paralelamente en las empresas cubanas.

En el territorio de la Isla de la Juventud también se ha venido trabajando en esta dirección, aunque todavía persisten algunas dificultades que afectan este empeño, todo lo cual se ha podido comprobar en los controles gubernamentales que se efectúan a las empresas del territorio. Una de estas empresas es la Dirección Municipal de la Vivienda, unidad presupuestada del municipio que tiene alto impacto en los nuevos programas de la Batalla de Ideas y en la vida social del territorio; en dicha empresa existe una estrategia empresarial que no se ha implementado aún y se quiere determinar la influencia que pudiera tener la cultura de la organización en la implementación de la Dirección Estratégica por Objetivos y basada en valores. Por ello se traza el siguiente objetivo:

Determinar las características culturales de la Dirección Municipal de la Vivienda del Municipio Especial Isla de la Juventud teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- Grado de participación de los implicados en el proceso estratégico.
- Sistema de comunicación que se emplea.
- Valores predominantes en la organización.
- Movilidad de los directivos.
- Actitud ante el cambio.

<sup>4</sup> Gutiérrez Castillo, O. (2000). Dirección Estratégica. Centro de estudios de la Economía Cubana. Ciudad de la Habana. Cuba.

- Indicadores de evaluación de trabajadores y dirigentes.

Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizaron técnicas como las encuestas, entrevistas y revisión documental.

## **DESARROLLO**

### **La Dirección Estratégica por objetivos basada en valores.**

Tradicionalmente ha sido una constante la preocupación de las administraciones por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo actualmente esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno turbulento. La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia de las organizaciones depende también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia.

El carácter dinámico, cambiante del entorno y la organización es la esencia de toda estrategia empresarial, por lo que se puede afirmar que si una organización no posee su estrategia, la relación con su entorno se realiza de manera espontánea, con alto grado de incertidumbre por lo que no garantiza el sostenimiento en el tiempo de sus éxitos.

De acuerdo a Orlando Gutiérrez (2000) la Dirección Estratégica parte de una proyección de la organización hacia el futuro teniendo en cuenta las condiciones que le garanticen una inserción adecuada a su entorno y preparar los mecanismos de adaptación necesarios para lograr el equilibrio necesario que posibilite su sobrevivencia y desarrollo. Consiste en un proceso de adopción de decisiones creativas y efectivas en condiciones de incertidumbre y ambigüedad para lograr saltos cualitativos que se anticipen a las transformaciones de la realidad.

En la actualidad mucho se habla de diferentes procesos de dirección, que si bien unos están contenidos dentro de

otros, se tratan como procesos aislados surgidos en momentos diferentes de la evolución de las ciencias administrativas. Entre ellos se encuentran la Dirección Estratégica, Dirección por Objetivos, Dirección por valores, Dirección por Proyectos etc. Por eso, y ante esta jungla de procesos, resulta frecuente que el último que llega es el que está de "moda" en ese momento.

En Cuba se ha decidido, en lugar de trabajar con procesos separados que frenan y no impulsan para nada la gestión empresarial, vincular e integrar la Dirección Estratégica, la Dirección por Objetivos y la Dirección por Valores en un solo proceso con el nombre Dirección Estratégica, por Objetivos y basada en valores. Del mismo no se encontró una definición en la bibliografía consultada por lo que se ha definido de la siguiente forma:

"Proceso de dirección que se orienta hacia el futuro de la organización, teniendo en cuenta la influencia del entorno y las potencialidades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos a largo, mediano y corto plazo, sobre la base de los valores necesarios y compartidos por los miembros de la misma."<sup>5</sup>

Este adopta las características y elementos de los procesos que lo componen. De acuerdo a ello se puede plantear que tiene las siguientes características:

Características del proceso de Dirección Estratégica, por objetivos y basada en valores:

- **Planificación partiendo de las condiciones turbulentas del entorno.**
- **Construcción de escenarios alternativos para aclarar incertidumbres y futuros posibles**
- **Centrar el modelo institucional en el mercado y en las demandas de los clientes.**

<sup>5</sup> Definición del autor, coincidente con Menguzzato y Renau, 1984, en cuanto a las potencialidades de la empresa para el logro de los objetivos propuestos, refleja además la postura de Fermín Rodríguez, 1998 sobre la importancia e influencia del entorno.

- **Construcción de una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional**
- **Priorización de los factores del entorno en relación con los internos**
- **Es un proceso de cambio que ajusta el rumbo de la organización.**
- **Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo y a la participación en diferentes tareas de la administración y la gestión**
- **Compromiso con los plazos largos, mediano y corto, en este orden jerárquico**

De acuerdo con Menguzato y Renau (1991) las etapas básicas de la Dirección Estratégica son:

Formulación de la estrategia: esta fase recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica. Considerando que es en esta etapa que se desarrolla la estrategia empresarial, la cual va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en el futuro. La misma es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la empresa.<sup>6</sup>

Implementación de la estrategia: la implementación de la estrategia comprende un conjunto de actividades administrativas encaminadas a movilizar los recursos para su materialización, la misma abarca, entre otros aspectos: estructura organizacional en correspondencia con la estrategia y en función del desempeño, sistemas de información efectivos, relaciones que permitan la coordinación de las actividades, procesos organizacionales de medición de desempeño, sistemas adecuados de control e incentivos y papel del liderazgo como elemento

decisivo.<sup>7</sup>

Control y seguimiento de la estrategia: esta etapa se basa en la retroalimentación como propiedad de la empresa como un sistema. Permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. Este pretende asegurar no solamente el cumplimiento de planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.<sup>8</sup>

Aún cuando la bibliografía existente sobre el tema indica claramente que estas tres etapas deben cumplirse para que el proceso estratégico cumpla su cometido, es muy frecuente que las empresas realicen solo el primer paso planteado y que no se haga un seguimiento de la estrategia ni se realicen cambios para implementarla. Muchas pueden ser las causas de la no implementación de la Dirección Estratégica, por Objetivos y basada en valores. Entre ellas se pueden enumerar las siguientes:

- Falta de seguimiento y control de la estrategia en relación con su implementación práctica.
- Cultura arraigada a etapas o métodos anteriores.
- Inadecuada actitud estratégica de los directivos.
- Pertinencia y calidad de la estrategia.
- Grado de participación de los implicados en la elaboración de la estrategia.
- Grado de aceptación de los distintos actores.
- Incongruencia entre la estructura organizativa y la estrategia planteada

<sup>6</sup> Menguzato, M. y Renau, J.J. (1991). La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del management. Libro reproducido por el MES. p. 80

<sup>7</sup> Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, Sonia. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y Metodologías. Folletos Gerenciales, Compendio de artículos de Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Septiembre de 1998. Ciudad de la Habana. Cuba. p. 40

<sup>8</sup> Menguzato, M. y Renau, J.J. (1991). La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del management. Libro reproducido por el MES. p. 81

- Resistencia al cambio.
- Inadecuado sistema de información. Etc.

Autores como Peters y Waterman, 1982, Schein, 1985 y Ansoff, 1985<sup>9</sup> han planteado en sus publicaciones la influencia que tiene la cultura organizacional en la formulación e implementación de estrategias. Edgar Schein (1985) define la cultura como "modelo de presunciones básicas que son inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con problemas de adaptación externa e integración interna". Para Pettigrew (1979) la cultura se manifiesta por símbolos, lenguaje, ritos, mitos, etc) que son creados y difundidos por directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Menguzzato y Renau (1991) plantean que cultura organizacional es "... el conjunto de valores, creencias actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo"

La cultura puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en barrera invisible que impide o retrasa el cambio estratégico (Menguzzato, 1990). La deducción que se pueden derivar de ello es que cuanto más fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil es lograr una congruencia entre ambas.

**De acuerdo al tipo de cultura que tiene la organización el hombre interpreta y actúa en correspondencia o no con el proceso estratégico. De ahí la**

**importancia de la determinación del tipo de cultura existente y la determinación de la evolución o no de la misma. Existen diversas formas de clasificar la cultura, esto se debe al carácter multidimensional que la misma posee. Adoptaremos la clasificación que realizan los autores Vicente Díaz, Miguel Ramírez y Angela Palacios, la cual se basa fundamentalmente en dos dimensiones, una que caracteriza la orientación de los valores y otra la orientación de la organización. En la figura se puede apreciar la matriz confeccionada para esos efectos.**

#### **Anexo 1.**

Para la realización de este trabajo se aplicaron una serie de encuestas y entrevistas tanto a dirigentes como a trabajadores que arrojaron los siguientes resultados:

1. Existe una estrategia empresarial en la cual se presentan las principales categorías que debe contener este documento: misión, visión, valores, análisis DAFO, escenarios, áreas de resultados claves y objetivos estratégicos de la empresa.
2. En la definición de la misma han participado los principales dirigentes, especialistas de las áreas de trabajo y consultores externos a la organización. En esta etapa de la Dirección Estratégica ha existido **participación** al más alto nivel, no siendo así en los niveles más bajos de la organización, donde los trabajadores, que son los encargados de cumplir los objetivos, plantean que no se ha contado con ellos para definir las metas de la organización y que no conocen la estrategia trazada. Por ello no comparten la misión de la empresa ni saben cuál es la visión de la misma. Además, la escala de Likert aplicada a los principales dirigentes arrojó que el estilo de dirección que se aplica es **Autoritario- Benevolente**, lo cual indica que también en los altos niveles existen dificultades con la

<sup>9</sup>

Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, Sonia. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y Metodologías. Folletos Gerenciales, Compendio de artículos de Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Septiembre de 1998. Ciudad de la Habana. Cuba. p. 21.

- participación en el proceso de dirección y que por tanto la baja participación constituye una de las características de la cultura de la organización.
3. Tanto en las encuestas realizadas a los dirigentes como a los trabajadores, un 75 % plantea que la comunicación en la empresa es regular. Esta valoración se realiza porque se plantea que esta solo fluye de arriba hacia abajo y que no es exacta la comunicación ascendente. Se plantea que no existe mucha confianza en los subordinados y los trabajadores no se sienten libres para hablar con los Jefes. Influye además el tipo de estilo de dirección planteado anteriormente donde los Jefes son autoritarios. A la vez, esta situación de la calidad de la comunicación influye sobre el trabajo en equipos, el cual es insuficiente, planteándose además que existe poca unidad en el colectivo laboral.
  4. Los valores definidos en la estrategia empresarial son: calidad, unidad, puntualidad y responsabilidad. Se plantea que estos son los valores necesarios en la organización, no los compartidos y se han definido por las dificultades que existen actualmente con ellos. En encuesta realizada a los trabajadores para conocer los valores predominantes en la cultura de la empresa, se puede constatar esta afirmación, pues ninguno de los obtenidos coincide con los definidos en la estrategias. Se reconoce que hasta el momento los valores compartidos son: honestidad (84%), honradez (60%), patriotismo (60%) y operatividad (96%). Se puede observar que se han compartido valores morales dentro de la empresa, sin embargo no se hace referencia a valores prácticos y de desarrollo, solo se comparte la operatividad que en este caso se puede valorar de un antivalor de acuerdo a los objetivos del proceso estratégico que se quiere implementar. Si se analizan detenidamente los restantes valores pedidos en la encuesta aplicada, se puede observar la insuficiente presencia de valores tan importantes como: eficacia (12%), disciplina (24%), cooperación (12%), apoyo (24%; en este y el anterior valor se comprueba la poca unidad y la ausencia de trabajo en equipos planteados anteriormente), aceptación de riesgos(12%).
  5. Mediante la revisión de los expedientes de cuadros, se pudo constatar que existe una alta movilidad de los directivos. Se plantea que se hacen 6 movimientos de cuadros al año y el tiempo medio de permanencia en el cargo en estos momentos oscila entre un año y dos. Esto indica que no se solidifica la cultura de dirección en muchas de las áreas de la empresa, ya que cada dirigente que pasa por el puesto trae consigo todas las costumbres y experiencias pasadas, las cuales aplica a su trabajo y exige el cumplimiento del mismo de manera diferente que los antecesores en el puesto. Tampoco se logra cohesión en el equipo de trabajo, el cual ve con recelo el nuevo Jefe que llega y se pregunta en qué forma los dirigirá.
  6. La Dirección Estratégica constituye un cambio muy importante para la gestión empresarial cubana. Si la dirección de las empresas en que esta se aplica, no lo ve de esta manera este proceso fracasa porque, no se trata de cambiarle el nombre al proceso de dirección, se trata de cambiar de mentalidad y revolucionar toda la empresa en función de trabajar con enfoque estratégico, haciendo realidad los sueños. Con la definición de la estrategia no basta, es necesario cambiar una vez definida la misma. En este caso se ha valorado la resistencia al cambio que existe en la empresa, y se ha determinado que, aunque el 67 % valora el cambio como necesario e importante para la

empresa, otro 33% lo califica de muy poco interesante y lento, y es en este porcentaje donde la empresa tiene a sus miembros más resistentes al cambio. De igual forma, en encuesta aplicada tanto a jefes como a trabajadores, el lugar que se le dio a la introducción de cambios en el trabajo fue el No 6 de un total de 7, lo cual indica que los cambios no son bien recibidos dentro de la empresa. Precisamente por este resultado se decidió aplicar una nueva encuesta para determinar la resistencia al cambio existente en la empresa, obteniéndose un factor de resistencia de **48.3**, lo cual indica que existe un riesgo moderado de resistencia al cambio. Este es un nivel lo suficientemente alto para considerarlo un resultado significativo en la predicción del éxito o el fracaso de la implementación de la Dirección Estratégica, por Objetivos y basada en valores en la organización. La resistencia que muestran los miembros de la empresa es un elemento primordial en el resultado del proyecto y por tanto requiere atención en el planteamiento y ejecución de cada fase de implementación de este cambio. Esta encuesta arrojó además que los problemas fundamentales se encuentran en los siguientes aspectos:

- ◆ Los trabajadores no se sienten implicados en el plan de cambio.
- ◆ La estimulación para llevar a cabo el cambio es inadecuada.
- ◆ Los trabajadores perciben un débil apoyo y poca implicación de los principales dirigentes en el cambio.
- ◆ Se considera que el cambio está siendo demasiado lento y no se ven los resultados esperados.
- ◆ Los trabajadores buscan seguridad en las acciones pasadas por lo que no se implican en el cambio presente.

7. Otro aspecto que se analizó fueron los indicadores de evaluación de trabajadores y dirigentes, obteniéndose que los trabajadores se evalúan teniendo en cuenta los siguientes elementos: Capacidad para asimilar volúmenes de trabajo; Calidad en el trabajo; Creatividad, aportes e iniciativas; Adaptación al cambio; Polivalencia; Independencia; Preparación profesional; Disposición para el trabajo en equipos; Actitud laboral y técnica; Asistencia y puntualidad.

De igual forma se evalúan los dirigentes agregándole a esto el cumplimiento del código de ética, el cumplimiento de sus funciones directivas y la actitud tanto en su área de trabajo como en la comunidad en que viven. Como se puede observar en estas evaluaciones no se tiene en cuenta el cumplimiento de los objetivos y metas de trabajo, se evalúa más bien la actitud que los hechos. Esto repercute negativamente sobre la implementación de la Dirección Estratégica pues, como históricamente no se ha exigido el cumplimiento de los objetivos, los trabajadores y jefes no están comprometidos con ellos.

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto se ha elaborado el siguiente gráfico que visualiza las características culturales de la empresa objeto de estudio así como los requerimientos que tiene la Dirección Estratégica para su implementación, todo lo cual indica que en este caso la cultura es un elemento que frena dicha implementación.

#### **Anexo 2**

Teniendo en cuenta todas las características detectadas se puede plantear que, de acuerdo a la matriz reflejada en páginas anteriores, la cultura que predomina en la empresa es una cultura productiva la cual impedirá la implementación del cambio que la empresa se propone.

#### **CONCLUSIONES**

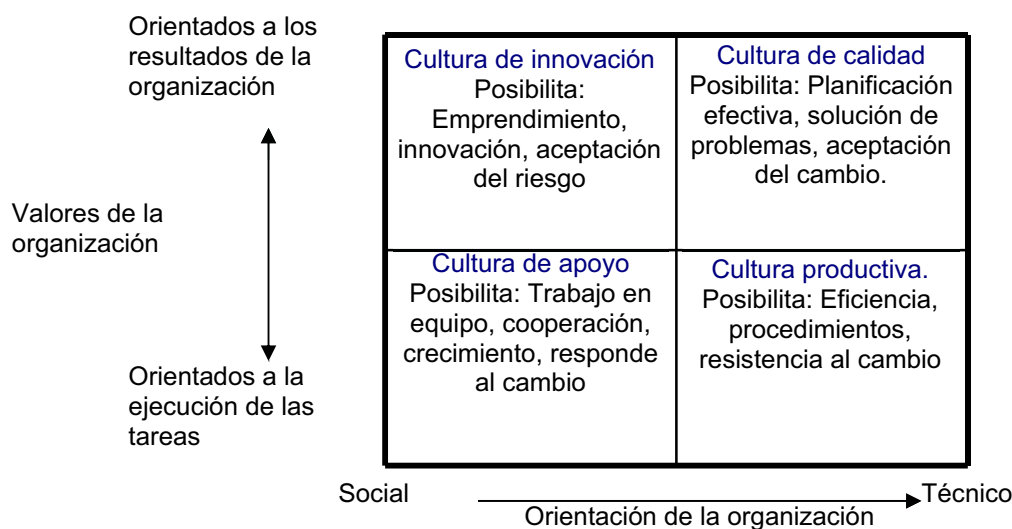
1. La cultura de la Dirección Municipal de la Vivienda del Municipio Especial Isla de la Juventud es una cultura productiva y está caracterizada por:
  - ♦ Baja participación en el proceso estratégico.
  - ♦ Estilo de dirección Autoritario-Benevolente.
  - ♦ Comunicación insuficiente e inexacta.
  - ♦ Los subordinados que no se sienten libres para hablar con el Jefe.
  - ♦ Existe insuficiente trabajo en equipos.
  - ♦ Existe poca unidad entre trabajadores.
  - ♦ Solo se han compartido valores morales como honestidad, honradez y patriotismo, necesitando la organización la presencia de valores prácticos y de desarrollo
  - ♦ Prevalece aún la operatividad en el trabajo.
  - ♦ Existe alta movilidad de los directivos.
  - ♦ La evaluación del desempeño no refleja el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.
  - ♦ Existe un riesgo moderado de resistencia al cambio
3. La cultura organizacional es un elemento que, de acuerdo a sus características, puede frenar o impulsar el proceso estratégico

#### **BIBLIOGRAFÍA**

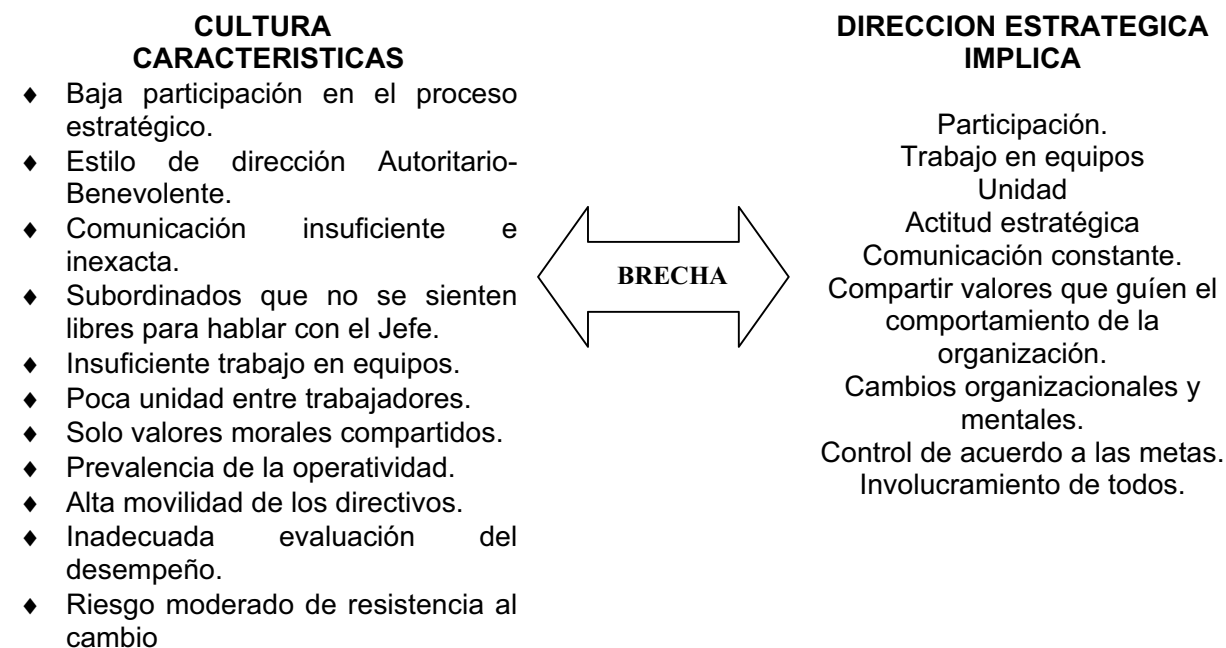
1. Colectivo de autores. (2005). Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Ciudad de la Habana, Cuba. Díaz Pontones, V. Ramírez Reyes, M. y Palacios Hidalgo A. (1998). La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación. Folletos Gerenciales, Compendio de artículos de Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Septiembre de 1998, pp 163- 214. Ciudad de la Habana. Cuba.
2. García, S. y Dolan, S. (2000). La Dirección por Valores. Mc. Graw Hill. España.
3. Gutiérrez Castillo, O. (2000). Dirección Estratégica. Centro de estudios de la Economía Cubana. Ciudad de la Habana. Cuba.
4. Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (1994). Metodología de la investigación. 1ra Edición. Mc. Graw Hill. México.
5. Ibarra Martín, F. (2001). Metodología de la investigación social. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
6. Menguzato, M. y Renau, J.J. (1991). La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del management. Libro reproducido por el MES.
7. Rodríguez González, Fermín O. y Alemañy Ramos, Sonia. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y Metodologías. Folletos Gerenciales, Compendio de artículos de Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Septiembre de 1998, pp. 10- 40. Ciudad de la Habana. Cuba. Santos León, M. Dueñas Torres, A. Ponjuán Dante, G. y Villardefrancos Alvarez, M. (2004). Principios de Gestión. Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
8. Stoner, J. y otros. (1996). Administración. 5ta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
9. Weihrich, H. (1985). Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Universidad de San Francisco



## Anexo 1



Fuente: elaboración propia.



## Anexo 2

Fuente: Elaboración propia.