

**Entrenamiento sociopsicológico para el desarrollo de las competencias directivas en la Empresa Eléctrica Ambato SA.**

**Autores:**

Ing. Juan José Espinosa Quiroga (juanjoseespinosa@hotmail.es)

MBA. Julio César Zurita Altamirano (jzurita@pucesa.edu.ec)

**Área de conocimiento:**

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

## **Resumen**

El presente proyecto de investigación y desarrollo se efectúa en la Empresa Eléctrica Ambato S.A., partiendo del problema existente con la falta de competencias directivas en sus empleados de nivel jerárquico superior como son las Gerencias y Jefaturas Departamentales, lo que ha contribuido para que los objetivos estratégicos de la empresa no sean cumplidos en su totalidad, debido a que no existe un adecuado clima laboral que consiga el involucramiento del personal operativo.

Se realizan encuestas para identificar las falencias en competencias directivas, identificándose el liderazgo, la resolución de conflictos y el desarrollo de subordinados, deficiencias en sus jefaturas; con el objetivo de conocer cuáles pudieran ser las competencias a fomentar en la empresa eléctrica.

Se utiliza como herramienta del entrenamiento Sociopsicológico el *coaching* en este caso en específico, mediante una empresa certificada que apoya en el reforzamiento de las debilidades identificadas, después de dicha capacitación vivencial enfocada a generar compromisos que a futuro deber ser supervisados por la empresa, se realiza nuevamente la encuesta a los directivos con la finalidad de identificar mejoras en su percepción de competencias personales. Esto genera como resultado una notable mejora, considerando que no ha sido aplicada en su totalidad en la empresa y que será perfectible con el transcurso del tiempo.

**Palabras claves:** Competencias, *Coaching*, Liderazgo, Entrenamiento, Sociopsicológico.

## **Abstract**

The present research and development project is carried out at Empresa Eléctrica Ambato SA, based on the existing problem with the lack of managerial skills in its employees at the higher hierarchical level such as the Departmental Offices and Headquarters, which has contributed to the strategic objectives of the company are not fulfilled in their totality, due to the fact that there is not an adequate working climate that obtains the involvement of the operative personnel. Surveys are conducted to identify shortcomings in managerial competencies, identifying leadership, conflict resolution and the development of subordinates,

deficiencies in their headquarters; with the objective of knowing which could be the competences to be promoted in the electric company.

It is used as a tool of sociopsychological coaching in this specific case, through a certified company that supports the reinforcement of identified weaknesses, after such experiential training focused on generating commitments that should be supervised by the company, is carried out again the survey to the managers with the purpose of identifying improvements in their perception of personal competences. This results in a notable improvement, considering that it has not been applied in its entirety in the company and that will be perfectible with the passage of time.

**Keywords:** Competences, Coaching, Leadership, Training, Sociopsicológico.

### **Introducción**

La Empresa Eléctrica Ambato S.A., tiene debilidad en los cargos directivos, pues no están correctamente entendidas las funciones gerenciales de motivación y liderazgo ante los funcionarios a su cargo. Esto debido a la falta de capacitación de dicho personal en aspectos psicosociales que les facilitarían interrelacionar con sus colaboradores y obtener resultados positivos para la empresa.

El objetivo del presente proyecto de investigación y desarrollo es crear estrategias que permitan entrenar a los directivos de la empresa usando herramientas socio psicológicas como el *coaching*; entre otras, que se definen durante la investigación y según las necesidades que se van detectando, ya que estas herramientas son personalizadas para la Empresa Eléctrica Ambato.

El *coaching* como herramienta principal está basada en generar estrategias de liderazgo en los directivos de la empresa, que hace que se empoderen de los objetivos institucionales y lleven a su grupo de trabajo organizadamente a cumplir con cada meta planteada, es así, que al finalizar este proyecto los directivos son capaces de generar en sus colaboradores lealtad hacia la empresa y mejoras en su rendimiento individual.

Esta herramienta sirve como base para implementar estrategias específicas según las necesidades que se detecten en el personal de la empresa en rangos gerenciales, los conocimientos adquiridos durante la investigación en lo relacionado

con el análisis científico es fundamental para que las medidas que se establezcan ya hayan sido previamente probadas e implementadas en varias instituciones.

El problema a investigarse es parte de la gestión y desarrollo organizacional; el estudio se basa en los profesionales inmersos en los cargos directivos de la Empresa Eléctrica Ambato S.A., el realizar un análisis sobre su rol gerencial, la búsqueda de soluciones y la aplicación de sus conocimientos dentro del perfil de funciones que su cargo demanda, ya que la consecución de objetivos institucionales no tiene los indicadores de cumplimiento esperados y se considera que esto se da por la falta de liderazgo de los altos niveles jerárquicos.

El éxito depende de la calidad de las herramientas psicológicas y sociales en el entrenamiento de los directivos que se necesitan para el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados en el plan estratégico de la Empresa para el año 2014 – 2018.

Según el análisis de la falta de cumplimiento de los objetivos organizacionales, se determina que las principales causas son la falta de títulos profesionales afines al puesto a ocupar, la deficiente actualización de la formación complementaria en los directivos, el inexistente desarrollo de estrategias gerenciales enfocadas en los objetivos de la Empresa Eléctrica Ambato S.A., se buscan posibles soluciones que permitan mitigar las mismas y disminuir el porcentaje de directivos sin crecimiento profesional, para lograr que la Empresa Eléctrica Ambato S.A. tenga eficiencia en su administración y cuente con profesionales competitivos que el mercado de hoy demanda y, por ende, crecimiento constante de los conocimientos dentro de la actividad propia de cada perfil.

De esta manera, el objetivo general se centra en aplicar un entrenamiento sociopsicológico para el desarrollo de competencias directivas en la Empresa Eléctrica Ambato S.A.

## **Desarrollo**

### **Estado del Arte y la práctica**

Es *coaching* es el método de dirigir, instruir y entrenar a una persona o grupo de ellas con el fin de conseguir una meta trazada. Definiendo el *Coaching* empresarial, se puede manifestar que es el conjunto de esfuerzo y técnicas para llevar a un

determinado grupo a efectuar las actividades con eficacia y eficiencia con el fin de obtener los resultados deseados.

El *coaching* es un proceso definido como punto de partida y llegada, el punto esencial es el potencial de la persona o grupo de personas, lo cual, repercute en el éxito o fracaso del modelo a seguir, la persona debe gestionar sus propios recursos, identificar los problemas por sí mismo para una autoayuda.

Es claro que la fuerza de *coaching* es una de las habilidades físicas del liderazgo contemporáneo, debido a cambios tan profundos y rápidos que se generan, esto provoca un aprendizaje que se implementa en la dinámica del trabajo (J D Roman, 2008). En este sentido, es importante destacar algunas características del *coaching*:

1. La visión es concreta, basada en hechos.
2. Existe interactividad, quien más habla debería ser el *coachee*
3. La responsabilidad es conjunta no únicamente del coach
4. La forma es específica, existe una estructura
5. El respeto es algo permanente, lo importante es el *coachee*

#### **Elementos básicos del *coaching*:**

1. Valores
2. Resultados
3. Disciplina
4. Formación previa

#### **Entrenamiento Socio Psicológico**

Los entrenamientos socio-psicológicos se originaron como una aproximación de la psicología social a la solución de problemas planteados en diferentes esferas de la práctica social relacionados con la enseñanza, la preparación de los dirigentes, la salud pública, entre otros. Posteriormente, la indagación teórica y práctica conduce a los límites de la psicología de la personalidad, destacándose su doble naturaleza; como método de investigación para el estudio de la personalidad y como método de optimización para la regulación de la conducta con ayuda de los mecanismos. Por ello se destaca el entrenamiento socio-psicológico concebido por Vorweg (1979) y desarrollado por sus seguidores.

Los Entrenamientos Sociopsicológico tuvieron como antecedente los Grupos T, Trini, que surgieron en Estados Unidos en 1940, estos grupos fueron evolucionando y dieron lugar a los Grupos de Sensibilidad que perseguían mejorar la imagen de sí mismo comprometiendo a los participantes a un sistema de relaciones interpersonales auténticas y los de Entrenamiento Instrumental que tenían como objetivo guiar a los participantes a colaborar más eficazmente en un grupo.

M. Vorweg –su autor-, definió el entrenamiento socio-psicológico como: " Un método de influencia que no puede ser contemplado como una simple técnica y mucho menos desprovisto de metas psicológicas y prácticas (M. Vorweg, 1982; p. 77). En lo teórico y metodológico representa pasar de una teoría psicológica descriptiva a una psicología transformadora de la realidad sociopsicológica de los grupos.

El entrenamiento socio psicológico es un método de aprendizaje (M. Vorweg, 1982), el cual se compone de presupuestos, técnicas y medios de realización. Las técnicas utilizadas se integran como "el modo empleado conscientemente para la consecución del objetivo" (González, 1987,1992). Al respecto, es distintivo de los entrenamientos el doble carácter de las técnicas empleadas las cuales tienen valor tanto diagnóstico como formativo. Ellas son: Juego de Roles, Sociodrama, Discusión Grupal y Situaciones Diagnósticas.

Los conceptos básicos del entrenamiento se insertan en los marcos de la teoría de la actividad. Sin embargo, el nexo de los aspectos socio psicológicos con la actividad no puede ser comprendido como algo directo, inmediato sino, mediatizado por las formas de comunicación. De este modo, el problema de la determinación psíquica se presenta con complejidad suficiente, similar a la que posee en la vida práctica.

El entrenamiento socio psicológico constituye una experiencia de aprendizaje y educación grupal en el que se lleva a su máxima expresión las oportunidades del sujeto de encontrar y representarse de manera auténtica en los contextos en los que se desenvuelve y que le son significativos para el rol de dirección y en el seno del grupo en virtud de lograr una retroalimentación rápida que le permita promover

su autoeducación. El modelo de entrenamiento refleja en sus características los principios en los que se basa su aplicación, estos son:

1. Los participantes deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación, tanto en la esfera laboral como personal.
2. Deben concientizar que lo que está aprendiendo esta en relación directa con sus necesidades y, decir si vale la pena el esfuerzo y el tiempo que les tomará aprender.
3. Necesitan aprender, asimilar y crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso. Esto supone un rol activo y transformador de la realidad comunicativa actual, en el cual constaten los resultados del cambio.

Aunque generalmente se impacientan en las decisiones intelectuales, les disgusta el rol pasivo de esperar a que les den ideas y hechos, pues prefieren los resultados, usar lo aprendido y ver si realmente funciona, o sea, necesitan evaluar por sí mismos y obtener una recompensa intrínseca al constatar la utilización de lo aprendido.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que el entrenamiento Socio Psicológico es una herramienta que permite mejorar las relaciones laborales y personales dentro de las organizaciones, por lo que se espera que en la Empresa Eléctrica Ambato S.A., se logre incrementar la productividad, fomentando liderazgo efectivo en los directivos, mediante la generación de competencias que potencialicen el cumplimiento de objetivos estratégicos.

A continuación, se detalla el proceso para la implementación del entrenamiento mencionado, y los logros que se pueden evidenciar en la administración de la Empresa Eléctrica Ambato S.A. posterior a su implementación.

### **Competencias**

Existen numerosas definiciones del concepto de competencias, que ofrecen a su vez diferentes matices, pero que normalmente se asientan en un sustrato común que queda bien recogido en una definición de Boyatzis, mayoritariamente aceptada: “las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Tales características subyacentes y son de diferente naturaleza, e incluyen cinco tipos de componentes:

1. Rasgos: características físicas y naturales de carácter estable, que posibilitan un mayor o menor grado de realización de una acción. Fundamentalmente, son rasgos físicos y de personalidad. Por ejemplo, un temperamento explosivo (rasgo de personalidad), que dificulta controlarse ante una provocación, o una altura de dos metros (rasgo físico), que posibilita acercar las manos a una canasta de baloncesto.
2. Auto concepto: las actitudes, valores y autoimagen que influyen en una predisposición mental hacia la realización de una acción. Por ejemplo, una autopercepción de valentía y unos valores patrióticos que predisponen a la realización de actos heroicos por los bien de otros ciudadanos.
3. Motivos: deseos profundos que impulsan la acción hacia unas conductas y la alejan de otras. Por ejemplo, el deseo de aprobar una oposición, que incita a poner tenacidad en el estudio.
4. Conocimientos: formación e información que se disponen sobre algo, que es susceptible de ser aplicada al comportamiento, aunque no necesariamente se haga. Por ejemplo, el conocimiento teórico de unas técnicas de negociación que se aplica (o no) cuando surge la oportunidad.
5. Destrezas: habilidades para realizar determinadas tareas. Fundamentalmente, son destrezas físicas y mentales. Por ejemplo, el buen pulso que aplica un cirujano a su bisturí (destreza física) o una facilidad para la búsqueda alfabética que desarrolla un bibliotecario (destreza mental).

En definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultado (López, 2010).

### **Metodología**

El presente trabajo investigativo está enfocado en la realización de un entrenamiento Sociopsicológico que permita desarrollar las competencias directivas en la Empresa Eléctrica Ambato S.A., esto se logra con la creación de estrategias

que permiten preparar a los directivos de la empresa mediante herramientas socio psicológicas como el *coaching*; entre otras, que se identifican durante la investigación y que se acoplen adecuadamente a las necesidades de la empresa. En tal sentido, los métodos utilizados para la recolección y análisis de información con los que se desarrolla el presente trabajo de investigación, permiten identificar la efectividad de las herramientas utilizadas y de los resultados obtenidos con las mismas, que forman el punto de partida para la ejecución de soluciones que tienen como objetivo mejorar la productividad de la Empresa Eléctrica Ambato S.A.

Matriz: Causa - Efecto - Solución

A continuación, se incluye la matriz Causa – Efecto – Solución que incluye la información levantada en la empresa.

**Tabla 2.** Matriz Causa – Efecto – Solución

No.	Área de Oportunidad	Causa ¿Por qué sucede?	Efecto Impacto	Solución pasos a seguir
1	Directivos de la Empresa Eléctrica Ambato S.A.	Falta de competencias: - Liderazgo - Análisis de problemas - Trabajo en equipo - Tolerancia al estrés - Desarrollo de subordinados - Independencia	Incumplimiento de objetivos estratégicos de la Empresa Eléctrica Ambato S.A.	Entrenamiento Sociopsicológico para desarrollar competencias en los Directivos de la Empresa Eléctrica Ambato S.A.: - Presidente Ejecutivo - Director de Planificación - Director de Distribución - Director Financiero - Director DZO - NAPO - Director DZO - PASTAZA

Fuente: elaboración propia

A continuación, se detallan las fuentes de información que se utilizan para el desarrollo del presente proyecto de investigación y desarrollo.

#### **Fuentes de Información personales:**

Se detallan las personas y áreas de la empresa que contribuyen con información para el desarrollo de la investigación:

- Jefe de Talento Humano.
- Jefaturas departamentales.

#### **Fuentes de Información Institucionales:**

En el presente proyecto contribuyen con información las siguientes instituciones:

- Empresa Eléctrica Ambato S.A.
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Sede Ambato.

### **Fuentes de Información Documentales:**

Brinda toda la información documentada, la misma que es comunicada y transmitida. Se hace uso de toda la información bibliográfica que se detallan posteriormente en la bibliografía.

### **Resultados**

La fijación de objetivos y su divulgación a todos los niveles jerárquicos de la empresa es fundamental para incentivar en los empleados el sentimiento de pertenencia, así también ayuda a que los subordinados estén enfocados en contribuir con sus jefaturas correspondientes en la consecución de los objetivos establecidos y que beneficiarán a la empresa en general.

#### **Verificación de la hipótesis**

Con la información detallada anteriormente se realiza el cálculo estadístico de la función Chi Cuadrado con la ayuda de Excel, dando como resultado 0.98833377. Esto trajo consigo, que el resultado de la ejecución de la propuesta establecida lograra mediante los acuerdos que implican cumplir a un nivel máximo las falencias detectadas en las encuestas realizadas a los Directivos, la Empresa Eléctrica Ambato S.A., quienes se compromete a dar seguimiento constante a los compromisos realizados.

Para analizar este resultado hay que considerar lo establecido por el autor Jacob Cohen que para interpretar estos resultados emite la siguiente guía:

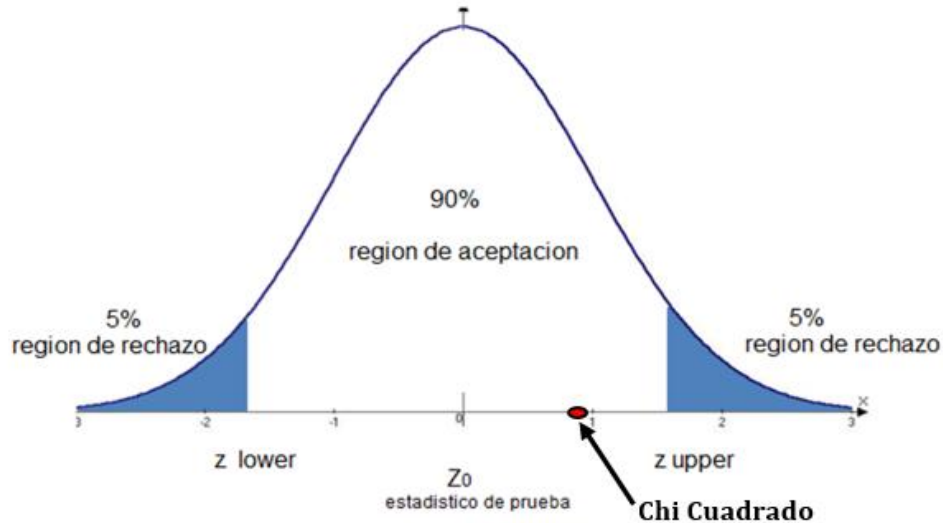
#### Interpretación Chi Cuadrado

Desde	Hasta	Análisis
0,00	0,10	No hay efecto
0,11	0,30	Efecto mínimo
0,31	0,50	Efecto moderado
0,51	1,00	Efecto alto

**Fuente:** elaboración propia

Por lo que considerando y lo establecido por el autor, y el resultado obtenido en el cálculo, la aplicación de la propuesta del presente trabajo de investigación y desarrollo cumpliría con la hipótesis establecida, corroborándose mediante el gráfico siguiente:

Gráfico 1. Resultado de la comprobación de la hipótesis mediante la Chi Cuadrado



Fuente: elaboración propia

## Conclusiones

- La Empresa Eléctrica Ambato S.A., tiene la necesidad de trabajar sobre sus principales deficiencias enfocadas a las competencias directivas, al liderazgo, a la consecución de los objetivos empresariales, e incluso a los aspectos de: liderazgo, resolución de conflictos y desarrollo de subordinados.
- El estudio permite se identifican mejoras notables en los directivos de la empresa mediante la aplicación de encuestas antes y después del *coaching*. Esto ha permitido comprobar la hipótesis planteada.
- Principalmente se evidencia que el aprendizaje relacionado con compartir experiencias con compañeros de trabajo aporta a que el entorno laboral sea productivo y eficiente en todos los aspectos, ya que empodera a los empleados y les hace sentir parte de un gran todo.
- La fijación de objetivos y su divulgación de los mismos a todos los niveles jerárquicos de la empresa es fundamental para incentivar en los empleados el sentimiento de pertenencia, así también ayuda a que los subordinados estén enfocados en contribuir con sus jefaturas correspondientes en la consecución de los objetivos establecidos y que beneficiarán a la empresa en general.

## Referencias Bibliográficas

- Barboza, F. (30 de 05 de 2013). *inconcertcc*. Obtenido de <http://blog.inconcertcc.com/blog/bid/292608/4-estrategias-para-la-gesti-n-de-cobranzas-en-moras-tempranas>
- Canal, E. G. (2007). *Inversiones en TIC y estrategias de crecimiento empresarial*. Madrid: Bellaterra.
- CENACE. (s.f.). *cenace*. Obtenido de [http://www.cenace.org.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=55](http://www.cenace.org.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=55)
- Cevallos Cellery, P. H. (2005). *Servicio al cliente, La comunicacion y la Calidad del servicio en atencion al cliente*. Riobamba: Espoch.
- Cevallos, F. (01 de Octubre de 2013). *ekosnegocios*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2505>
- Chiavenato, I. (2002). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (págs. 478-479). México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Chiavenato, I. (2007). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico: McGraw-Hill.
- Cobranza de Cartera Vencida, C. (s.f.). *carteravencida*. Obtenido de [http://www.carteravencida.com/la\\_cartera\\_vencida.html](http://www.carteravencida.com/la_cartera_vencida.html)
- Delgadillo, M. E. (2015). El Coaching si apoya al emprendedor. *Lideres*, 15.
- Díaz de Santos S.A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: I.S.B.N.
- elepcosa. (12 de Noviembre de 2014). *elepcosa*. Obtenido de <http://www.elepcosa.com/eec/index.php/la-empresa/2014-11-08-14-13-09>
- Ferre, J. (06 de 2009). *blogspot*. Obtenido de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Forneas, J. R. (2008). *Business Pocket*. España : NetBiblo.
- Freire Sosa, M. E., & Menéndez Granizo , P. A. (2013). *Análisis de la vulnerabilidad de la banca privada ecuatoriana mediante pruebas de estrés macrofinancierasempleando un modelo de vectores autorregresivos con la*

*cartera vencida como indicadores de estabilidad durante el período 2003-2011.* Quito.

Gallo, A. (Mayo de 2015). Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas. *Modelo de Gestión Financiera para PYMES Hosteleras Interandinas.* Ecuador.

Giménez, F. (2015). Coaching en la empresa. *Equipo y Talento.*

Guizar Montufar, R. (2013). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL.* Mexico: McGRAW-HILL.

Hitpass, B. (2014). *BPM Business Process Management. Fundamentos y Conceptos de Implementación.* Santiago de Chile: BHH.

InSight, A. (Noviembre de 2008). *www. accion.org/insight.* Obtenido de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/10/best-practices-in-collections-strategies-spanish.pdf>

J D Roman, M. F. (2008). Liderazgo y Coaching. En M. F. J D Roman, *Liderazgo y Coaching* (pág. 152). España: Amertown Intenacional S.A.

James C. , V. H., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera.* México: Pearson Educación.

Jordi, P. i.-N.-Y. (2001). *Manual de Logística Integral.* Madrid: Díaz de Santos.

Lafuente, J. M. (1995). *Marketing Estrategico para Empresas de Servicios.* España: Díaz de Santos S.A.

López Rey, S. (2011). *SIATEMAS DE CALIDAD.* Bogota: Ediciones de la U.

López, E. R. (2010). *Gestión por Competencias.* España: Gesbiblo, S. L.

Loring, J. (2004). La Gestión Financiera. En J. Loring. España: Ediciones Deusto.

Merli , G. (1997). *La Gestión Eficaz.* Madrid: Díaz de Santos.

Michael de José Belzunce, I. D.-L. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos.* Madrid: Esic Editorial.

Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (Enero de 2014). *energía.* Obtenido de <http://www.energia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/PLAN-ESTRAT%C3%89GICO-2.pdf>

Molina Aznar, V. E. (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis.* México: ISEF.

- Morales Roldan, L., & Sierra Velasquez, G. S. (2007). *Diseño de la Estructura de Recuperación de Cartera para Empresas de venta directa*. Medellín.
- Ocaña, J. A. (s.f.). *Gestión de Proyectos con Mapas Mentales*. Club Universitario.
- Oto Topón, B. S. (2011). *Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.* Riobamba.
- Pavón, D. (Enero de 2014). Propuesta de un modelo de gestión administrativo, financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ejército Nacional período 2013-2017. Quito.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y liderazgo*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1999). *Gestión de la Calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Scott, I. (septiembre de 2007). El Coaching Gerencial: una Propuesta para fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Posgrado y sociedad*, 7(2), 34-49.
- Silva, R. d. (2007). *Teorías de la Administración*. Mexico.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- UTEXAS. (s.f.). *utexas*. Obtenido de <http://lanic.utexas.edu/project/sela/privatizacion/estudios/leyelec4.htm>
- Veintimilla Aguilar, J. P., & Zamora Mero, M. C. (2007). *Desarrollo de un plan de recuperación de cartera vencida por concepto de transmisión de energía en Transelectric S.A.* Quito.
- Vera Andrade, E. J. (2013). *Gestión de Crédito y Cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil en el período 2011*. Guayaquil.
- Zapata Sánchez, P. (2007). *Contabilidad General*. Colombia: Mc Graw Hill.