

**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
MENCIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
MODALIDAD: ANÁLISIS ESCRITO DE CASO
DIAGNÓSTICO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
EL CASO DE LA
AUTORIDAD REGULADORA DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS**



**TUTOR:
ANA LUCÍA HERNÁNDEZ MAINIERI**

**DEISHA BROOMFIELD THOMPSON, CÉDULA 1-990-473
ARLENE GONZÁLEZ CASTILLO, CÉDULA 1-1005-500**

OCTUBRE 2007

INDÍCE

CAPÍTULO I.....	4
Marco Metodológico	4
1. Introducción.....	4
1.1 Antecedentes del Problema de Investigación	4
1.2 Justificación del Problema de Investigación	8
1.3 Formulación del Problema de Investigación	9
1.4 Delimitaciones del Estudio.....	9
1.4.1 Alcances	9
1.4.2 Limitaciones	9
1.5 Objetivos.....	10
1.5.1 Objetivo General.....	10
1.5.2 Objetivos Específicos	10
1.6 Hipótesis	10
1.7 Metodología.....	10
1.7.1 Tipo de estudio	12
Muestra	19
1.7.2 Muestreo no probabilístico	20
Diseño de la muestra.....	22
Sujetos	23
Población	23
Instrumentos utilizados para el levantamiento de la información	23
CAPÍTULO II.....	24
2. MARCO TEÓRICO	24
2.1 Historia	24
2.2 Comportamiento Organizacional.....	26
CAPÍTULO III	31
3. Situación problemática de la organización.....	31
3.1 Diagnóstico Institucional.....	31
3.2 Factores Claves del Comportamiento Organizacional de la ARESEP.....	42
CAPÍTULO IV	45
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ARESEP.....	45
CAPÍTULO V	50
Conclusiones.....	50
5.1 Identificación y Análisis de Alternativas	50
5.2 Principales hallazgos	51
5.3 Recomendaciones	53
Bibliografía.....	55
ANEXOS.....	57
Anexo 1	58
Encuesta.....	58

Anexo 2	79
Guía de entrevistas.....	79
Anexo 3	92
Entrevista Regional	92

CAPÍTULO I

Marco Metodológico

1. Introducción

1.1 Antecedentes del Problema de Investigación

En el pasado las organizaciones eran consideradas, como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones, donde existía alguien en los niveles superiores que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Ésta era la estructura de una organización lineal.

Hoy, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, se puede decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales, las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes, (Huisa. E, 2007)¹ estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados - conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.-

Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones pueden soportar mucho tiempo y para ello, en nuestros tiempos, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones y éste será entendible

¹ Huisa Veria Elizabeth, Comportamiento Organizacional,[presentación en Internet]
<http://www.slideshare.net/elizabethuisa/comportamiento-organizacional> Internet accesado 01-11-2007

sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa.

Los gerentes necesitan tener buenas habilidades con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que el impacto positivo y negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga. El gerente es quien define la estructura, entendiendo por estructura: "el conjunto de reglas, procedimientos y restricciones burocráticas impuestas por la organización, las cuales incluyen la forma en que se asigna el trabajo y el poder entre los niveles jerárquicos y entre los departamentos, así como también las políticas y los procedimientos de la organización en lo que se refiere a salarios, ascensos, asignación de recursos y beneficios marginales del equipo" (Ureña L, 2007)². He ahí el porque de la necesidad de que el gerente tenga las habilidades de un buen presidente: control, seguro de sí mismo, tranquilidad y la habilidad de comunicarse con los demás, (Ureña L, 2007)³.

Para definir el comportamiento organizacional (CO) es importante citar el concepto que brindan varios autores: "Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización". (Robbins, 2004)⁴ "El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización" (Davis, K & Newstrom, J 1990)⁵ "Es la

² Luis Ureña, (2007). Antología Estratégias de Dirección y Liderazgo: Editorial UNED.

³ _____. Antología Estratégias de Dirección y Liderazgo: Editorial UNED.

⁴ Stephen P Robbins.(2004). Comportamiento Organizacional. México:. Editorial Prentice Hall .

⁵ Keith Davis, John Newstrom.(1990). EL Comportamiento Humano En El Trabajo: Comportamiento Organizacional. México. 7ª Edición.

materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa". "Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas." (Gibson, 1992)⁶.

De los conceptos anteriormente señalados, se desprende que el objetivo del comportamiento organizacional, es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización, siendo sin duda el estudio del cambio uno de los aspectos más relevantes en todo estudio organizacional.

Quizás el tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros, los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente qué es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

Conocer la motivación general de trabajo, es tarea permanente de los líderes en una organización.

Para que una organización en su conjunto y cada una de sus áreas en particular, puedan lograr los objetivos propuestos, no basta que el personal que trabaja en ella conozca las funciones que debe desempeñar y tenga las habilidades suficientes para hacerlo. Junto con lo anterior, es necesario que el personal tenga la suficiente motivación para realizar su trabajo. La motivación se mide en relación con el grado de satisfacción que la gente tiene en el desarrollo de sus actividades.

⁶, James L Gibson, John Ivancevich M, James H Donnelly Jr. (1992.). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos: Delaware. U.S.A. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. 7ª Edición.

La experiencia indica que cuando falta motivación para el trabajo, el rendimiento del personal automáticamente disminuye y se crean las condiciones para que se generen conflictos internos.

En el contexto que enmarca al comportamiento organizacional surge un elemento fundamental para la organización: el grupo, y es integrado por el recurso básico de una estructura: el individuo. Por lo tanto, es determinante el estudio y análisis del grupo las actividades, los factores que lo afectan y las condiciones contribuyentes al desarrollo del mismo dentro de la organización

A objeto de establecer la correspondencia entre los diferentes factores (individuo, grupo y estructura) de la organización, se hace necesario observar y analizar los componentes personales y grupales de los individuos que conforman la organización y la estructura.

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal. Actualmente la tecnología de la información y el conocimiento permiten una creatividad para alcanzar un clima favorable que produzca satisfacción, productividad y éxito en las organizaciones frente al siglo XXI.

Keith Davis y Jhon W. Newstrom en su texto Comportamiento Humano en el trabajo, describen que el proceso de desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques:

1. Diagnóstico inicial, tomado de las opiniones y consulta con la alta gerencia para definir acciones que coadyuven las situaciones problemáticas de la empresa, elaborando los acercamientos de desarrollo organizacional que tengan más posibilidades de éxito.
 2. Integración de la información. La aplicación de encuestas para determinar el clima de organización y los problemas conductuales.
 3. Retroalimentación de la información y confirmación. Grupos de trabajo
-

revisan la información obtenida para establecer a posteriori las prioridades del cambio.

4. Planeación de la acción y solución de problemas.
5. Construcción de equipos, donde gerente y subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de desarrollo organizacional.
6. Evaluación y seguimiento. Para desarrollar programas adicionales en áreas de su competencia y que son necesarias para la eficacia de la organización en sí.

Las entidades estatales a diferencia del sector privado se caracterizan por estar inmersas en una serie de fuerzas que les afecta de una u otra manera.

El análisis de cualquier entidad a nivel del Estado, ya sea para reestructurarse, planear su estrategia o modificar su orientación, es indispensable no solo considerar el marco legal que la origina y rige, sino conocer el pensamiento, sentimiento, necesidades, expectativas y fuerzas influyentes de quienes trabajan en la organización.

La organización de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos (ARESEP) ha eliminado los mecanismos internos de transformación, innovación organizativa, que son los recursos naturales mediante los cuales un grupo humano redefine sus metas, fines y objetivos, y readecua sus estructuras, mecanismos y procedimientos, lo que ha llevado a Institución la en una obsolescencia organizativa, que ha debilitado la organización hacia lo interno. La presente investigación, toma como base metodología el método propuesto por Keith Davis y Jhon W. Newstrom, describe la situación actual y la problemática detectada que deberá ser abordada por la propuesta organizacional.

1.2 Justificación del Problema de Investigación

Conocer la forma en que las personas perciben y se sienten sobre la estructura, políticas y procedimientos dentro de la Institución, influyen de manera significativa dentro de los procesos de cambio organizacional, los cuales debe ser planificados y fundamentados en las actitudes y conductas de los miembros de la organización,

de forma tal que el personal se encuentre involucrado y motivado hacia el cambio. El identificar las variables que favorecen u obstaculizan los procesos de cambio, compromiso con la calidad, así como el desarrollo humano se convierte en una herramienta valiosa para la toma de decisiones dentro de la organización.

El comprender el comportamiento de la organización es el primer paso para cambiar un comportamiento organizacional no deseado.

1.3 Formulación del Problema de Investigación

¿Cuál es la interacción entre la gente y los procesos, políticas, tecnología y liderazgo, es decir, el comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos?

1.4 Delimitaciones del Estudio

Para el desarrollo de este estudio se establecen los siguientes alcances y límites:

1.4.1 Alcances

Temporal: Agosto a Octubre 2007

Espacial: Autoridad Reguladora de Servicios Públicos

Fuentes de Información: Personal Autoridad Reguladora de Servicios Públicos.

1.4.2 Limitaciones

1. Debido a que la muestra utilizada fue no probabilística, los resultados de este trabajo no pueden generalizarse a toda la organización, sino a los sujetos entrevistados. Ya que para obtener la participación de la muestra probabilística, ésta era necesaria y de difícil obtención en forma ágil, ya muchos funcionarios no se encontraban dispuestos a participar.
2. En el caso de las entrevistas, las personas a las cuales se citó o se les envió el cuestionario no contestaron en forma ágil y a tiempo.

Una vez consideradas las posibles limitaciones que este trabajo puede contener, se destaca el temor de los funcionarios a participar en este tipo de estudios, y la reiterada solicitud de guardar el anonimato de los participantes.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Identificar los procesos que determinan el comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos, determinando las dimensiones conductuales, motivacionales y administrativas que constituyen el entorno laboral, integración y coordinación de las dependencias de la Autoridad Reguladora.

1.5.2 Objetivos Específicos

- 1 Determinar la cultura organizacional actual y los factores internos y externos que la conducen y refuerzan
- 2 Identificar las prácticas actuales de comunicación
- 3 Señalar los cambios en las políticas y procesos necesarios para promover un cambio cultural

1.6 Hipótesis

Toda organización tiene su entorno, valores y hábitos de trabajo sobre los que desarrolla su trabajo diario, es decir, su comportamiento organizacional no siempre está definido de manera explícita, por lo que es siempre importante preguntarse, cuáles son los factores que determinan el comportamiento organizacional de la ARESEP.

1.7 Metodología

Dentro de todo proceso de investigación uno de los primeros pasos es el determinar y especificar los objetivos de la investigación, en cuyo caso se deberá de tratar de:

- I. Plantear el problema de toma de decisiones como una pregunta, la que será contestada una vez que se haya concluido la investigación.
- II. Se deberá de establecer las exigencias de información, por lo que usualmente se suele elaborar un listado de la información relevante, necesaria para cumplir o satisfacer los objetivos que se establecieron en la primera etapa.
- III. Consiste en el valor estimado de la información por obtener, y decidir si el costo que tiene la información es menor o no que el valor que ésta nos aporta.
- IV. En esta etapa se deberá de definir el enfoque de la investigación, es decir, a qué fuentes de información se van a acudir: primaria o secundaria.
- V. Esta última etapa se refiere al desarrollo específico del enfoque de investigación.

Tal y como lo ha señalado (Hurtado J, 2000) la metodología ha sido considerada como:⁷

"La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos".

Dentro de la metodología de una investigación es prioritario establecer una serie de objetivos, tanto generales como específicos, lo cuales ayudarán a "buscar, de

⁷Ivannia, González Zumbado, Artículo Científico "Estrategias de Comercialización para el Sector Bananero de Costa Rica frente al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, 2005 (cit. Hurtado J: 2000)

manera objetiva y con base en fuentes de información confiables" (Alcaraz, 2001)⁸ qué características exactas posee el tipo de clientes que se encuentra dentro del segmento meta.

En torno a las investigaciones cabe señalar que éstas existen de dos tipos, la experimental y la no-experimental; dentro de la experimental, la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo, por lo que permite "controlar las variables que puedan influir de alguna manera sobre las hipótesis y expectativas planeadas para el producto" (Zikmund, 1998)⁹, por su parte la investigación no experimental, se presenta cuando se realiza un estudio sin manipular deliberadamente las variables, uno de las principales investigaciones no experimentales es la investigación exploratoria, considerada como el primer acercamiento científico a un problema. "El primer conocimiento científico que se quiera obtener sobre un problema de investigación se logra a través de estos estudios de tipo exploratorio o formulativo" (Méndez, 2001)¹⁰. El objetivo principal de este tipo de investigación es "ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación" (Kinnear, Taylor. 1989)¹¹.

1.7.1 Tipo de estudio

Existen cuatro tipos de investigación, por lo que resulta relevante esta clasificación, siendo que está definirá los alcances de este estudio, el diseño, los

⁸ Ivannia González Zumbado, Artículo Científico "Estrategias de Comercialización para el Sector Bananero de Costa Rica frente al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, 2005 (cit. Alcaraz: 2001)

⁹ -Opus. Cit.

10. Ibid.

11- Ibidem. citado por Kinnear Taylor.

datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros. Estos se pueden dividir en cuatro tipos:

- 1- Exploratorio.
- 2- Descriptivo.
- 3- Explicativo.
- 4- Correlacionales o causal.

1- Investigación Exploratoria:

Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo general anteceden a los estudios descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios exploratorios se efectúan usualmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y hasta desconocido, estos estudios se realizan sobre temas sobre los que hay poca información. Las llamadas investigaciones cualitativas con frecuencia se relacionan con los estudios exploratorios.

La -investigación exploratoria-, se centra en recolectar datos primarios o secundarios, mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación, esta es una investigación de índole cualitativa, ya que el investigador comienza sin concepciones previamente firmes acerca de lo que se encontrará. La ausencia de una estructura permite una persuasión completa de ideas y pistas interesantes sobre la situación del problema.

La investigación exploratoria, ha sido definida por algunos autores como (Aaker A, David, 2001)¹², de la siguiente manera;

"Aquella investigación que se emplea cuando se desea un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables pertinentes que necesitan considerarse".

En este tipo de investigaciones, las hipótesis de la investigación es sumamente vaga, o más aún del todo éstas no existen, por lo que resulta de gran utilidad

¹² Ibidem.

establecer prioridades entre las preguntas de la investigación y para conocer acerca de problemas prácticos en la realización de la investigación.

Las fuentes de información utilizadas para conocer algunos aspectos relacionados con esta investigación y con el fin de obtener bases teóricas para la elaboración del mismo, son las siguientes:

Fuentes Bibliográficas: libros, revistas, tesis, periódicos,

Documentos Especializados: revistas, periódicos, etc.

Medios Masivos de Comunicación: Todos los medios de comunicación que tienen mucho alcance y circulación, Radio, Televisión, Prensa e Internet.

Entrevistas a expertos: Ésta se define como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Observación: Es una técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes.

2- Investigación Descriptiva:

Por su parte los estudios descriptivos, buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas o grupos de personas o cualquier otro fenómeno, objeto de análisis, dentro de estos estudios se selecciona una serie de cuestiones y se mide o se recolecta la información de ésta. Mientras los estudios exploratorios se interesan en descubrir, los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que se muestran en un evento.

La -investigación descriptiva-, se basa en métodos y procedimientos científicos para así recolectar datos puros y crear estructuras que describan las

características actuales de una población objetivo o en su defecto una estructura de mercado.

Los estudios de carácter descriptivo permiten a quienes toman decisiones sacar deducciones sobre sus clientes, competidores, mercados objetivos, factores ambientales, así como algunos otros fenómenos de interés. La investigación descriptiva por sí misma, no resuelve el porqué de un problema de investigación, sin embargo, los insumos que genera permitirán indicar a quienes deban tomar decisiones cuáles deben ser las acciones a tomar.

3- Investigación causal o correlacionales:

Los estudios correlacionales pretenden responder preguntas de investigación y tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, mientras que los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, toda vez que buscan encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos.

En lo que respecta a la -investigación causal-, está destinada a recolectar datos puros y crear estructuras de datos e información para que quien toma decisiones o el investigador según corresponda, prepare modelos de las relaciones entre dos o más variables del mercado.

Por lo tanto, la investigación causal sirve para comprender las relaciones funcionales entre los factores causales y los efectos pronosticados en la variable del desempeño del mercado que se estudia.

4- Investigación Explicativa:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a

responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables. (Hernández, 2003)

Cabe señalar que una misma investigación puede abarcar fines exploratorios en su inicio y terminar siendo descriptiva, correlacional y hasta explicativa, todo dependerá de los objetivos del investigador.

Enfoques de la Investigación

Los enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizados en conjunto (mixtos) enriquecen la investigación al ser complementarios entre sí, ya que constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. Toda vez que ambos enfoques cuentan de cinco fases que son similares, a saber a) llevan a cabo un proceso de observación y evaluación de fenómenos, b) como consecuencia del proceso de observación establecen suposiciones o ideas, c) las suposiciones o ideas tienen fundamento, d) revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de pruebas o del análisis y e) proponen nuevas observaciones o ideas.

Así las cosas cabe señalar que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de la investigación y probar hipótesis establecidas previamente, es decir, el enfoque cuantitativo regularmente elige una idea que transforma en una o en varias preguntas de investigación relevantes, con el fin de arribar proposiciones y hacer recomendaciones. Dentro del enfoque cuantitativo la forma más confiable de conocer la realidad es a través de la recolección y análisis de datos, conforme a la reglas de la lógica.

Por su parte, el enfoque cualitativo utiliza para descubrir y refinar preguntas para investigar, utilizan descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas, por lo que mediante este enfoque se

pretende comprender su fenómeno de estudio en su ambiente usual, siendo que este enfoque se basa en un esquema inductivo, en el que no se pretende generar preguntas de investigación, ni probar hipótesis preconcebidas sino que éstas surgen durante el desarrollo del estudio, es individual no mide numéricamente los fenómenos. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

Asimismo el llamado modelo mixto, consiste en una integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas, requiere de un manejo completo de los dos enfoques y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero completa todas las ventajas de cada uno de los enfoques.

El Proceso de Investigación

Dentro de los procesos de investigación el analista o investigador podrá utilizar herramientas tanto cualitativas como cuantitativas, cada una de ellas reflejará la distinta clase de datos, los cuales podrán ser de gran utilidad en el proceso de investigación, por lo que es completamente viable utilizar ambos enfoques en una misma investigación o estudio.

En una investigación en la que se utilicen ambos enfoques los resultados que generen serán parte de un mismo reporte.

Hay múltiples tipos de estudios, unos de ellos pueden ser los que estén dirigidos a describir opiniones de los clientes, opiniones que se generan, por ejemplo, a través de las respuestas a cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas.

A efecto de valorar los resultados se podrán aplicar distintas técnicas de análisis, así por ejemplo, grabar en vídeo las encuestas y transcribirlas. Posteriormente

analizar en forma independiente, por parte de diferentes investigadores, los resultados tanto grabados como los transcritos, de manera tal que se pueda obtener un análisis estadístico, así como un análisis interpretativo de los datos.

Instrumentos de recolección de datos

En toda medición o instrumento de recolección de datos se deben reunir dos requisitos básicos, la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales y por su parte la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mida la variable que pretende medir.

Tipos de instrumentos para la recolección de datos:

Encuestas o cuestionarios (Enfoque cuantitativo):

Este es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de los datos, siendo que una entrevista consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir.

Sujetos

Son las personas de interés en el campo bajo estudio; sobre ellas recae la observación y de ésta se derivan los datos para el análisis, los sujetos son definidos por el investigador.

Después de tener claro quiénes son los sujetos de estudio de esta exploración, es importante conocer cuáles son las fuentes que se utilizarán para lograr obtener la información necesaria para que ésta se lleve a cabo.

Fuentes

Es la información que ha sido recopilada por alguna entidad o personas entre otras, a la cual se recurre como fuente de información. Entre éstas se encuentran las fuentes primarias y secundarias, las primarias son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación, por su parte las secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación.

Población

Es el conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información. Dependiendo de la cantidad puede ser; población finita que es aquella que tiene fin y por lo tanto los elementos de la población pueden conocerse y la población infinita que es aquella que no tiene fin, es decir los elementos de la población no se conocen.

Muestra

Cuando se realizan estudio de investigación primaria, los investigadores deben considerar las actividades de esta tarea, además deberá comprender quién provee los datos puros y qué tan representativos son, además se deberá identificar la población objetivo, por lo que posteriormente se deberá elegir entre dos procedimientos, a saber:

- I. **Censo:** procedimiento en el que el investigador pregunta u observa a los miembros de una población objetivo definida.
- II. **Muestra:** ésta se refiere a un subgrupo de personas u objetos elegidos al azar del conjunto total de los miembros de la población objetivo definida, dentro de los planes muestrales hay a su vez dos tipos generales, las probabilísticas y las no probabilísticas.

Validación y confirmación

Cuando se elaboran los instrumentos necesarios para la recolección de los datos, es de suma importancia verificar que al aplicar los mismos, se va a obtener la información que se busca.

1.7.2 Muestreo no probabilístico

Dentro del procedimiento de muestreo no probabilístico, la muestra no es seleccionada de modo aleatorio, sino de acuerdo con otros criterios fijados por el investigador y que no garantizan que todos los elementos de la población tengan igual oportunidad de ser elegidos, puede ser de conveniencia, discrecional o por cuotas.

Para estudios exploratorios como el que nos ocupa, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, por lo tanto, no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población.

Categorías de muestreos no probabilísticos.

Muestreo accidental.- Es un muestreo no probabilístico donde el investigador elige a aquellos individuos que están a mano. Por ejemplo, un periodista que va por la calle preguntando a las personas que salen a su paso, sin atender ningún criterio especial de elección. No es probabilístico porque aquellas personas que no pasan por ese sitio no tienen la posibilidad de entrar en la muestra.

Muestreo por cuotas.- Se aplica en la última fase del muestreo, y consiste en facilitar al entrevistador el perfil de las personas que tiene que entrevistar dejando su criterio, la elección de las mismas, siempre y cuando cumplan con el perfil.

También denominado en ocasiones "accidental", se asienta generalmente sobre la base de un buen conocimiento de los estratos de la población y/o de los individuos más "representativos" o "adecuados" para los fines de la investigación. Mantiene, por lo tanto, semejanzas con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad de aquél.

Muestreo opinático o intencional:

Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto.

Muestreo casual o incidental:

Se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos).

Bola de nieve:

Se localiza a algunos individuos, los cuales conducen a otros, y éstos a otros, y así hasta conseguir una muestra suficiente. Este tipo se emplea muy frecuentemente cuando se hacen estudios con poblaciones "marginales", delincuentes, sectas, determinados tipos de enfermos, etc.

Muestreo intencionado.- Se basa en una buena estrategia y el buen juicio del investigador. Se pueden elegir las unidades del muestreo. Un caso frecuente es tomar elementos que se juzgan típicos o representativos de la población, y suponer que los errores en la selección se compensarán unos con otros. El problema que plantea es que sin una comprobación de otro tipo, no es posible saber si los casos típicos lo son en realidad, y tampoco se conoce como afecta a esos casos típicos los posibles cambios que se producen. En el caso objeto del

presente trabajo, el tipo de muestreo no probabilístico que se aplicó es de carácter intencionado.

1.7.3 Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos: metodología aplicada en la investigación.

El tipo de estudio a aplicar es exploratorio, los resultados de este trabajo deben ser analizados en un estudio más detallado, posteriormente.

Diseño de la muestra

Este trabajo se realizó bajo el esquema del muestreo no probabilístico, el cual consiste en elegir aquellos elementos que mejor se adaptan a las conveniencias del investigador, como las personas que de modo voluntario están dispuestas a contestar o que están más al alcance del investigador. Debido a las limitaciones comentadas en la parte introductoria de este trabajo, este diseño es el que mejor se adapta a las posibilidades de las investigadoras.

Tiene un carácter mixto, ya que combina los enfoques cualitativos y cuantitativos. Dentro del caso que nos ocupa, hemos elaborado un – Diagnóstico del Comportamiento Organizacional de la ARESEP-, para lo cual utilizamos un muestreo no probabilístico, mediante la aplicación de una encuesta y una entrevista, que se aplicó a treinta funcionarios de la Institución, la citada encuesta está estructurada por sesenta preguntas, las cuales contemplan quince distintos factores, los cuales describen distintos temas de interés dentro del comportamiento organizacional del ARESEP.

En la encuesta se utilizó el muestreo accidental en el cual se tomaron los individuos más representativos de cada una de las áreas que conforman la ARESEP, esto se determinó por medio del conocimiento del investigador sobre los estratos e individuos de la Institución. .

En la entrevista se utilizó el muestreo intencionado, ya que seleccionamos por el conocimiento que se tiene de la Institución, a ciertos funcionarios de las áreas, la guía estaba elaborada tanto con preguntas abiertas como cerradas, las cuales según el caso eran justificadas por los entrevistados.

Sujetos

Funcionarios de las diferentes áreas de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos. La Institución está compuesta por 167 funcionarios a la fecha del estudio, quienes son las personas de interés en el campo de estudio.

Población 30 funcionarios de la ARESEP.

Instrumentos utilizados para el levantamiento de la información

1) Cuestionarios (enfoque cuantitativo):

El instrumento por excelencia utilizado en la recolección de los datos. Consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir.

Se aplicaron preguntas combinadas o mixtas: son aquellas en las cuales se presenta la opción a responder por ejemplo Sí o No y además, se solicita la justificación de la elección por lo general el porqué de la respuesta.

2) Entrevistas (enfoque cualitativo):

Pretenden ser un canal de recolección de información cualitativa, que sirve de refuerzo y complemento para los resultados cuantitativos, esta es la base del diagnóstico institucional.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Historia

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos es el Organismo Regulador de Costa Rica, es una Institución autónoma, cuya independencia está garantizada por Ley, no depende de ningún ministerio o secretaría como ente rector.

Sus potestades son: fijación tarifaria, emisión de normas y reglamentos en materia de calidad, así como, la atención de quejas y denuncias de los usuarios. Se regulan nueve diferentes servicios públicos.

Se constituyó por medio de la Ley 7593 de octubre de 1996, a partir de la transformación del anterior Organismo Regulador, el Servicio Nacional de Electricidad (SNE) creado en 1928 para regular el sector eléctrico. La ARESEP está integrada por una Junta Directiva de cinco miembros cuyo presidente es el Regulador General. Su nombramiento es propuesto por el Poder Ejecutivo, ratificado por el Poder Legislativo y pueden ser reelectos, por un período de cuatro años. Para ser postulados deben cumplir ciertos requisitos como no haber estado vinculados laboralmente con las empresas reguladas en los dos últimos años, tampoco pueden tener relación por afinidad o consanguinidad con los representantes legales de dichas empresas.

La Institución está estructurada por direcciones técnicas según el servicio público regulado y se cuenta con un área de atención al usuario, una jurídica y una de apoyo administrativo. Actualmente cuenta con ciento sesenta y siete funcionarios, distribuidos en una estructura plana.

Los ingresos con los que se financia la ARESEP provienen de los cánones que se cobran a todas las empresas reguladas de acuerdo con una proyección anual de

las horas hombre que demandará cada actividad. Posteriormente se asignan por empresa y son aprobados por la Contraloría General de la República.

La ARESEP se encuentra inmersa en un proceso de cambio fundamentado en la posible apertura del mercado de las telecomunicaciones y como parte del replanteamiento del Gobierno actual sobre la regulación de los servicios públicos.

Dentro del marco de la apertura, será necesario fortalecer e implementar cambios no solo a lo interior de la organización, sino también en sus relaciones externas, especialmente las concernientes a la aplicación de controles a su gestión, para asegurarle la dotación adecuada y oportuna de recursos necesarios y la flexibilidad suficiente para su operación y desarrollo.

En este tema existe gran incertidumbre en este momento, ya que el proceso de apertura ha sido ampliamente cuestionado y relacionado directa o indirectamente a la aprobación del TLC con Estados Unidos, precisamente la regulación de los servicios de telecomunicaciones es uno de los aspectos a definir por el Poder Legislativo en la aprobación de los proyectos de reforma a las telecomunicaciones sometidos a su conocimiento. Por lo que no se tiene claridad y menos seguridad, acerca de lo que sucedería (o sucederá) con la regulación de las telecomunicaciones dentro del contexto de la apertura y si su regulación seguiría siendo ejercida por la ARESEP o será creado otro organismo regulador específico para la regulación de las telecomunicaciones.

Es evidente, que la eventual aprobación del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norte América, por parte de la Asamblea Legislativa implicará cambios sustanciales en la regulación de las telecomunicaciones de nuestro país, lo que a su vez se traducirá en obligatorias modificaciones a la actual ley 7593 de la Autoridad Reguladora, para asumir, si es esa la voluntad política, , la regulación integral del nuevo mercado que se desarrollará, producto de la apertura que prevé este Tratado en el sector, lo que tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento organizacional de la ARESEP.

2.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) se relaciona, con el estudio de la conducta de las personas en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma. El CO tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, entre otros. Además, incluye también la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo, la tensión en el trabajo y el estrés. (Robbins, S. 2004)

La necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, requiere una gestión integral de las distintas necesidades que se plantean dentro de la Institución, el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización (Robbins, S. 1999)¹³

El conocimiento del comportamiento organizacional permite la comprensión de la realidad institucional para así buscar formas de mejorar los procedimientos y estructura, siempre con el fin de contar con una organización más eficiente.

Toda organización tiene su entorno, valores y hábitos de trabajo sobre los que desarrolla su trabajo diario, es decir un comportamiento organizacional determinado. Por lo general dentro de las instituciones públicas éste no es un aspecto importante dentro de la organización por lo que es común que no se encuentre debidamente gestionado.

El comportamiento organizacional es producto de varios factores entre éstos:

- a) Antigüedad de la organización

¹³ _____ (2004) Comportamiento Organizacional. México:. Editorial Prentice Hall.

- b) La influencia de los fundadores o líderes importantes, personas claves dentro de la organización.
- c) Acontecimientos históricos importantes.

Los principales objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, dentro del entorno organizacional.

- 1) **Describir** sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.
- 2) **Entender** por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarán mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones.
- 3) **Predecir** el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones
- 4) **Controlar**, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Estos aspectos deben ser de interés y ser constantemente monitoreados por la

gerencia, quien cumple un rol muy importante dentro de una organización y es quien debe tener claridad sobre la aplicación de los aspectos anteriormente señalados ya que dentro de sus actividades propias se encuentran la dirección, organización y control de la Institución.

Es por esto que la administración superior debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas, con el fin de determinar cuál es el comportamiento organizacional de la Institución que lidera, para potenciar los conocimientos y la experiencia adquirida por los funcionarios.

Tal es su importancia que empresas transnacionales como el Scotiabank aplican a sus empleados encuestas de comportamiento organizacional cada tres meses, esto según nos indica su Gerente de Control Financiero, quien señala que , “en Scotiabank El Salvador, es política del banco efectuar una encuesta trimestral sobre el clima organizacional, con el fin de medir las inquietudes, quejas y necesidades del personal así como identificar las áreas en las que estamos fallando para tomar las medidas para mejorar.”¹⁴ “

Precisamente es el estudio del comportamiento organizacional, el área del saber que busca determinar la forma en que los individuos, los grupos y el ambiente afectan en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, en aras de la búsqueda de la eficacia de las actividades de la empresa.

Uno de los mayores retos que en nuestros días deben enfrentar los gerentes es el estudio del comportamiento organizacional, lo cual implica que la organización se adapte a los sujetos que la integran que sean diferentes, ya que indudablemente el aspecto humano es el más importante, para que la organización alcance los fines para los cuales fue creada, por lo que esto podría constituirse en un factor crítico para las organizaciones que como la ARESEP tienen su principal inversión en el recurso humano .

Dentro de este marco conceptual y metodológico, un modelo muy utilizado en éste

¹⁴ ¹⁴ Irma Corina Pérez. Gerente de Control Financiero Scotiabank El Salvador, S .A. Entrevista Regional, 23 de octubre 2007

campo lo constituye el “Modelo de Robbins” conocido como el modelo de los tres niveles. Es una herramienta sumamente útil en los estudios de comportamiento organizacional, la gran virtud de dicho modelo radica, en que en la medida que logremos interrelacionar el conjunto de variables en cada uno de los niveles (individual, grupal y organizacional) podremos tener certeza de la manifestación de estas variables en los resultados humanos, que es lo que persigue toda organización sea esta pública o privada. En la práctica, la ciencia está en tener la experiencia suficiente para correlacionar en forma adecuada el conjunto de variables que intervienen en el modelo, para poder observar e identificar las áreas críticas y tomar las medidas que corresponda, con lo cual se contribuye al modelo de gestión gerencial moderno que se busca implementar, en función con el Diagnóstico Organizacional y la Evaluación rigurosa de los instrumentos vigentes, sean éstos de planificación estratégica u operativa. Esto último nos dará la certeza si se va por el rumbo correcto, o no.

Señalan Davis y Newstrom que el comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social y que éste depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea, lo cual da como resultado, la forma en la cual se conducirá una persona en determinado ambiente, concretamente en el lugar de trabajo, es así como el comportamiento del empleado será afectado por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue, lo cual es parte del estudio de comportamiento organizacional.

Los temas que suelen estar incluidos en el estudio del comportamiento organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos temas está presente en los tres niveles básicos de estudio del comportamiento organizacional propuesto por Robbins, el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo

de personas, pero como variable es individual, ya que es en ese nivel donde se origina.

Al abarcar tan diversos aspectos no es de extrañar que el comportamiento organizacional esté integrado por una serie de disciplinas como: la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política, y se consideran tanto variables dependientes como independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica en gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual: son todas aquellas que posee una persona y han sido inherentes a la persona en todo momento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

Variables a nivel de grupo: el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto, por lo que es factor de estudio.

CAPÍTULO III

3. Situación problemática de la organización

Por medio de la aplicación de entrevistas individuales, aplicadas a los niveles gerenciales de la Institución se determinó que, la gestión del comportamiento organizacional es de vital importancia para organizaciones que como la ARESEP, se encuentran en un proceso de transformación. Con el cambio, las exigencias y requerimientos organizacionales muestran necesidades de flexibilidad y ajuste en las competencias personales, en la estructura y procedimientos. De esta forma tenemos que cuando el comportamiento organizacional no es acorde con los objetivos, misión y visión de la organización, la implementación del cambio se ve limitada, lo que tiene como consecuencias bajos niveles de realización y logro.

Es así como surge la necesidad de conocer el comportamiento organizacional de la Institución para ligarla con los objetivos y metas de la misma.

3.1 Diagnóstico Institucional

Factores generales claves dentro del CO de la ARESEP:

1) Antigüedad de la organización: 10 años, como ARESEP, aunque la mayor parte de los funcionarios fueron trabajadores del SNE, que siguieron en la entidad luego de la transformación de la Institución.

2) Influencia de los fundadores o líderes importantes, personas claves dentro de la organización: La organización cuenta con poca rotación de personal, lo que ha generado una cultura de poder o sentimiento de inmovilidad en algunos funcionarios.

Es notable en la Institución la influencia del gestor del cambio institucional de SNE a ARESP, quien por muchos años y en distintos períodos estuvo al frente de la

Organización, lo que ha creado un “costumbrismo” de hacer las cosas como le gustaban y las hacía ese regulador en específico.

3) Acontecimientos históricos importantes:

- a) Transformación de SNE a ARESEP.
- b) Aporte económico de los funcionarios para adquirir terreno de las actuales instalaciones, de hecho esto origino la celebración del día del funcionario en la Autoridad Reguladora.
- c) Plan Estratégico Institucional 2006-2010.

Para realizar el análisis del diagnóstico institucional se establecieron ciertas variables a evaluar en cada uno de ellos. Éstos pueden agruparse para su análisis de la siguiente manera:

GRUPOS	VARIABLES
Entorno de control	Identidad
Información y comunicación	Estándares
Monitoreo	Estilo de Liderazgo
	Estructura
	Oportunidades de desarrollo
	Responsabilidad

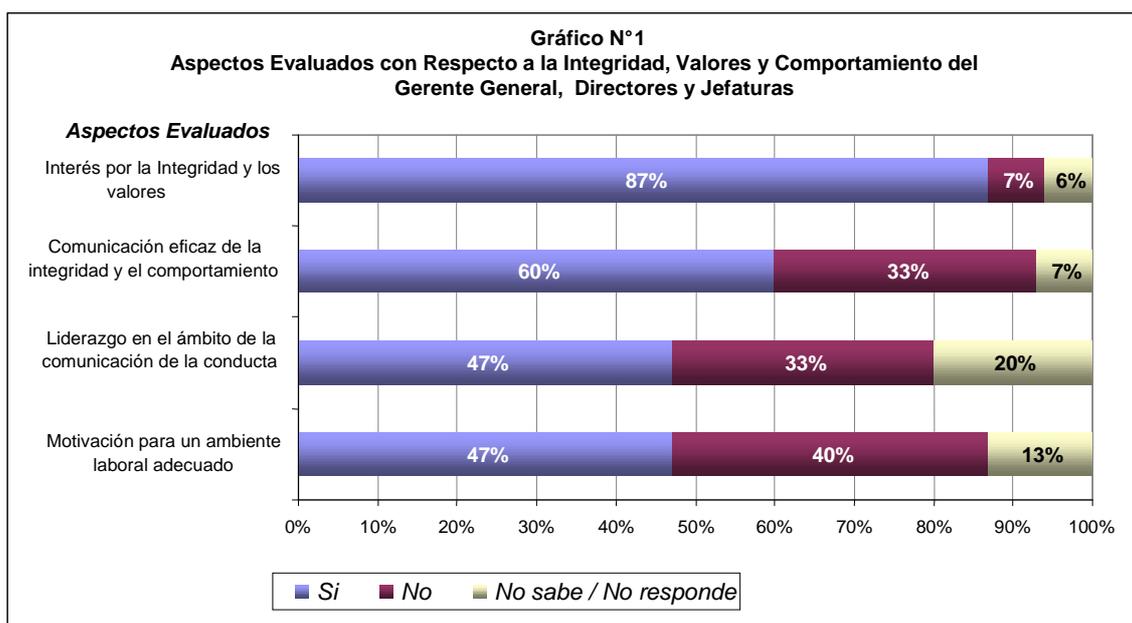
El siguiente diagnóstico fue elaborado con la participación de distintos funcionarios directores de la institución por medio de una entrevista a profundidad¹⁵, por considerarse que ellos son quienes tienen conocimiento general sobre el desempeño y quehacer institucional, utilizando para esto las variables citadas en el cuadro anterior.

¹⁵ Ver anexo 2

Entorno de Control

I. Integridad, valores y comportamiento de los ejecutivos clave

Entre los aspectos consultados a los 15 funcionarios entrevistados, están los mostrados en el siguiente gráfico.



Los resultados obtenidos con respecto a la pregunta relacionada con el interés mostrado por la integridad y los valores por parte del gerente general, directores y jefaturas, un 87% de los entrevistados considera que sí se ha mostrado interés; entre algunas de las razones están el que se incentiva la actitud profesional y excelencia y se han realizado algunas acciones al respecto.

Con respecto a la pregunta sobre comunicación eficaz y el compromiso del gerente, directores y jefaturas a la integridad y la actuación de la Institución, el 60% de los entrevistados menciona que sí se da; sin embargo, algunos comentan que es en palabras, pero no en hechos y otros que en algunos casos se realizan

acciones al respecto. Un 33% dice que no se da; ya que no se han observado acciones y consideran que la comunicación es deficiente.

Las mayores debilidades se encuentran en los aspectos relacionados con el liderazgo y la motivación, ya que un 33% considera que no hay liderazgo y que existe falta de comunicación; mientras que en el caso de la motivación un 40% de los entrevistados considera que no se han dado las condiciones para lograr un ambiente laboral adecuado para todos los funcionarios; algunos comentan que no han percibido interés, ni atención por parte de la administración a este tema, además, que se ha presentado una pérdida de incentivos.

Se le consultó también a los entrevistados sobre si se les pide a los funcionarios que se familiaricen con la importancia de los valores y controles cuando han sido designados para representar a la ARESEP, un 33% dice que sí en lo que respecta a valores, pero no a lo referente a controles, además indican que no existe un documento formal que lo regule.

II. Conciencia del Gerente General, Directores y Jefaturas en control y estilo operativo

En cuanto a la estructura organizacional el 40% menciona que sí es apropiada, no obstante mencionan que falta comunicación por parte de la Gerencia General, ya que no trasciende más allá de la jefatura, mientras que un 27% no considera que se tenga una estructura adecuada porque falta cohesión de grupo y no es clara la estructura organizacional, un 33% no sabe o no responde a la pregunta.

III. Compromiso del Gerente General, Directores y Jefaturas a ser competentes

Con esta pregunta se evalúan dos aspectos, el primero, las características de los funcionarios en general, que brindan el apoyo a los niveles superiores, gerente general, directores y jefaturas. El segundo aspecto que se evalúa es la definición de responsabilidades y la relación de las jefaturas intermedias con el nivel superior.

Aspectos Evaluados	Respuestas (Cifras en porcentajes)		
	Sí	No	No sabe
Tienen los colaboradores la experiencia necesaria para el nivel de responsabilidad asignado y complejidad de funciones	67	13	20
Es apropiado el personal de la ARESEP	53	13	27

Más de un 50% de los entrevistados considera que se cuenta con un equipo capaz para realizar las funciones a su cargo; solo un 13%, responde que no. Algunos comentarios importantes de resaltar son: el criterio de que el personal no está bien ubicado, que hace falta más personal o bien que no hay suficiente capacitación.

Aspectos Evaluados	Respuestas (Cifras en porcentajes)		
	Sí	No	No sabe/No responde
Se establecen en forma clara los responsables de ejecutar las decisiones	47	33	20
Muestra el Gerente General la voluntad de consultar con los directores y auditor asuntos significativos	47	13	40

En la primera pregunta resalta la similitud en el porcentaje de quienes consideran que la definición de responsabilidades es clara y quienes consideran que no es así. Un 47%; es decir, 7 funcionarios entrevistados opinan que sí, pero de ellos, 2 funcionarios consideran que las órdenes son confusas. El No, tiene un porcentaje de un 33%.

IV. Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidades

A la pregunta de si la estructura organizacional es la adecuada en tamaño; el 40% de los entrevistados respondió que sí y comentan que debe ser más auto suficiente, que mientras que el 47% respondió que no, e indican que se deben realizar ajustes y reorganizar la estructura.

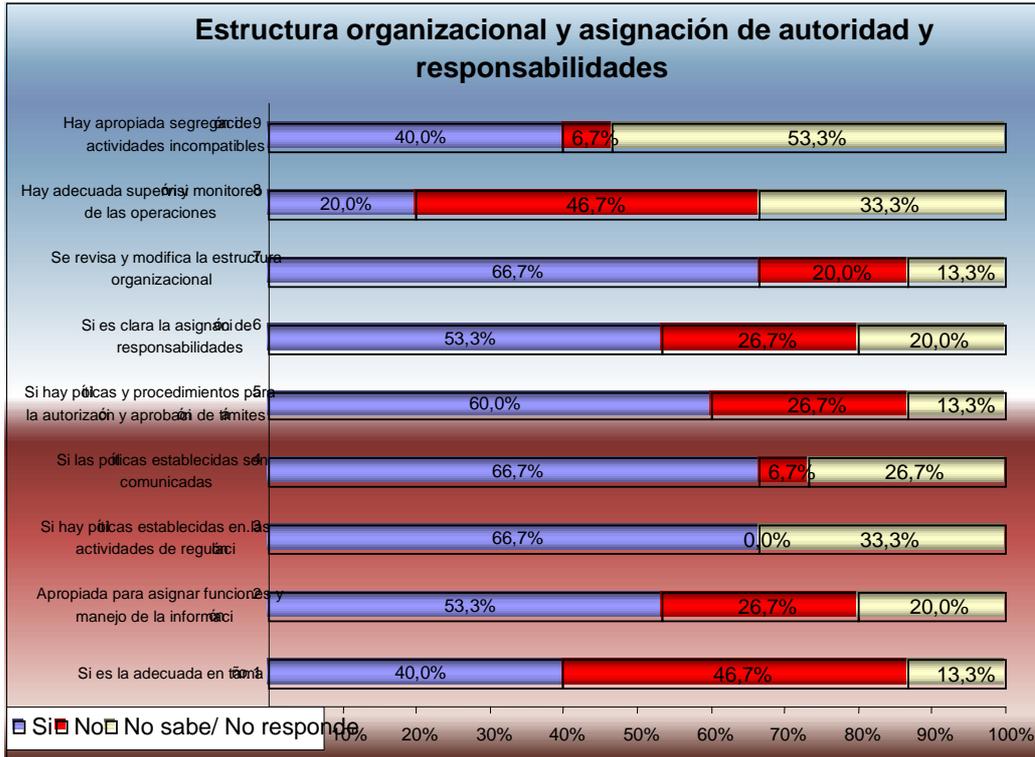
Con respecto a si es apropiada la estructura para asignar funciones y manejar adecuadamente la información; el 53% contestó que sí. Por otra parte, el 27% indica que no.

En cuanto a si es clara la asignación de responsabilidades, el 53% indicó que sí, pero hay indefiniciones en las áreas y fronteras difusas entre direcciones mientras que otros indican que el área tiene clara la asignación de tareas. El 27% respondió que no y comentan que depende de la autonomía de cada dirección. Un 20% responde no o no lo sabía e indican que está influenciada por intereses particulares.

Sobre si se revisa y modifica la estructura organizacional, el 67% dijo que sí, comentan que se han hecho cambios por parte del Regulador General, que ha fortalecido a algunas direcciones con la creación de plazas y lo que se ha realizado es con miras a la transformación. Mientras que el 20% de los consultados dijo que no se indican que no le corresponde a ninguno de ellos.

Al hecho de si hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones, el 47% dijo que no, se comenta que no hay un buen flujo de información, hay ausencia de sistemas adecuados de monitoreo, existen debilidades y que se está en una etapa de implementación. El 33% no respondió o no sabe. Un 20% respondió afirmativamente y comentan que se da un seguimiento continuo.

Gráfico 2



V. Políticas y prácticas de recursos humanos

Dentro de este punto, se les preguntó a los responsables de los niveles jerárquicos sobre los temas que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 3



Al analizar el gráfico, se puede apreciar que a la pregunta, de si existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados; los resultados muestran que el 47% indica que sí existen. Mientras que el 40% contestó que no; algunos comentan que no hay procedimientos adecuados ni suficiente recurso humano.

En cuanto a si existen procedimientos de investigación para la selección de solicitantes, el 67% no responde o lo desconoce. Un 20% no cree que existan y comentan que no hay procedimientos específicos.

El 47% de los consultados indican que no son claras las políticas y procedimientos que se emiten, que no se actualizan y modifican oportunamente; los comentarios en este punto van dirigidos a que no siempre son claras y a que hay dependencia

de rectores externos. Un 27% de lo consultados cree que sí son claros, y el mismo porcentaje no lo sabe o ni responde.

A la interrogante de si hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación, que informen al personal sobre sus obligaciones, el 80% indica que sí hay manuales en todas las áreas tales como el Manual de Puestos y Reglamento Autónomo; que hay ambigüedad en el manual de puestos, no se sabe si están actualizados. Indican que hay manuales generales y también existe la comunicación de los directores hacia los subalternos. Un 13% de los consultados dijo que no hay.

El 80% de los entrevistados comenta que sí se evalúa el desempeño del trabajo, que existe el mecanismo, la evaluación del desempeño anual se hace y que existe comunicación y seguimiento a las tareas por un sistema. Un 13% de los entrevistados no lo sabe o no responde.

VI. Mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios

En el siguiente cuadro se muestra en forma porcentual las respuestas a los aspectos evaluados relacionados con el tema:

Aspectos Evaluados	Respuestas		
	Sí	No	No sabe
Existen mecanismos para identificar cambios que pudieran tener un efecto significativo sobre la Institución	33	27	40
Son analizados y actualizados durante el año los presupuestos/planes estratégicos para reflejar condiciones cambiantes	67	20	13
Se hacen revisiones periódicas para que se identifiquen eventos o actividades que puedan afectar la capacidad de la Institución de cumplir con sus objetivos	40	40	20
El Gerente General, Directores y Jefaturas reporta al Regulador acerca de cambios que pudieran tener un efecto significativo en la Institución	60	33	7

Un 67% dice que no o no sabe si existen mecanismos para identificar cambios que pudieran tener un efecto significativo sobre la Institución, y comentan que no se ha concluido con el análisis de evaluación del riesgo; el 33% afirma su existencia y mencionan que una parte se hace a través de la revisión anual del Plan Estratégico Institucional.

Con respecto al segundo punto del cuadro anterior, la mayoría de los entrevistados (67%) afirma que son analizados y actualizados durante el año los planes estratégicos para reflejar condiciones cambiantes.

Un 60% menciona que no se hacen revisiones periódicas para que se identifiquen eventos o actividades que puedan afectar la capacidad de la Institución de cumplir con sus objetivos y comentan que por lo general se identifican cuando tales eventos o actividades son percibidos, pero no en forma periódica. El resto de los entrevistados comenta que estas revisiones obedecen a planes de acción para el cumplimiento de metas, cuando se analizan los diferentes aspectos que pueden afectarlas.

Un 60% dice que sí se reportan al Regulador General los cambios que pudieran tener un efecto significativo en la Institución, agregando que, regularmente se está informando al gerente acerca de situaciones que podrían influir en el buen desarrollo de los objetivos estratégicos institucionales, es parte de las actitudes de pro actividad y de compromiso de la organización y en el nivel de las direcciones se hace. El 40% dice que no, pero comentan que se debe respetar el orden jerárquico e informar a la jefatura de la dirección sobre los cambios relevantes.

3.2 Factores Claves del Comportamiento Organizacional de la ARESEP.

Analizando los resultados anteriores podemos identificar los siguientes como elementos del Comportamiento Organizacional de la ARESEP.

VARIABLE		
Estructura	Gran experiencia en la técnica para el cumplimiento de las funciones asignadas.	Falta definición clara de la estructura, organización y funciones. Las labores operativas no son debidamente controladas por la administración superior. La estructura no está orientada al logro de objetivos institucionales.
Responsabilidad		Existen deficiencias en la asignación de responsabilidades y falta de supervisión.
Oportunidades de desarrollo		Personal desmotivado. Carencia de sistemas de incentivos.

Identidad	Personal, con experiencia en sus funciones. Identificado con la razón de ser de la Institución.	Ambiente laboral tenso Estructura no se ajusta a la realidad- Excesiva concentración de funciones en el nivel gerencial de la Institución.
Estilo de Liderazgo		Toma de decisiones centralizada Falta de liderazgo

Infraestructura		Sistemas Informáticos de apoyo a la toma de decisiones poco desarrollados Limitaciones de espacio
Estándares	La Institución ha desarrollado una serie de indicadores de gestión	Existen deficiencias en la ejecución de los planes estratégicos y planes anuales

CAPÍTULO IV

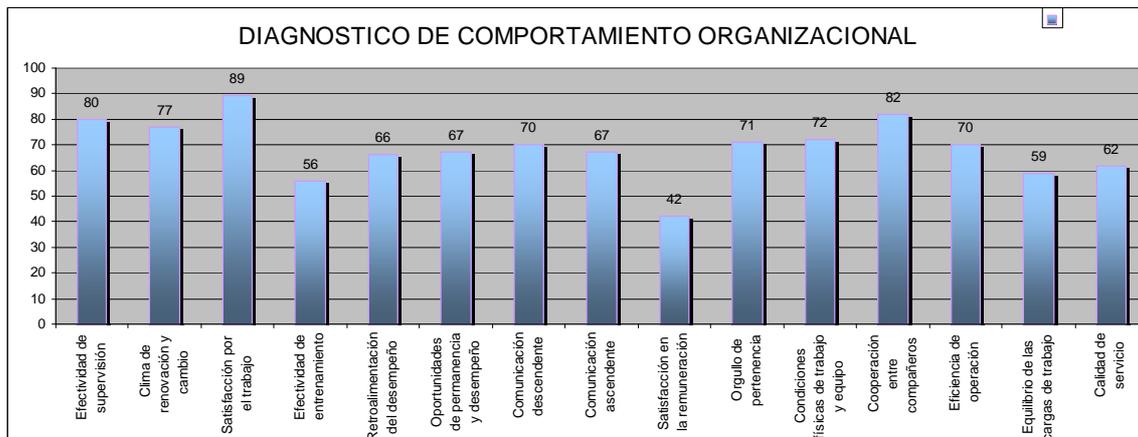
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS SOBRE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ARESEP

Tomando en consideración las variables anteriores y con el fin de ahondar en las causas del comportamiento organizacional de la ARESEP, se aplicó a una muestra seleccionada, una encuesta que respalda los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional.

Para la elaboración de este diagnóstico se contó con la participación de personal de distintas dependencias de la ARESEP, perteneciente a distintos niveles de la organización. Para lo que se utilizó una metodología participativa, mediante el abordaje cuantitativo por medio de la aplicación de una encuesta que permitió obtener una perspectiva, sentir y necesidades de los funcionarios de la Institución, a efecto de comprender el funcionamiento y comportamiento organizativo de la ARESEP.

La encuesta tiene la facilidad que es un método que puede ser autoaplicado, no necesita de la contratación de expertos para aplicarla, ésta puede ser hecha en línea de forma anónima, puede ser en una página de Internet y, luego una empresa externa o el departamento de recursos humanos se encarga de la tabulación y divulgación de los resultados por áreas¹⁶.

¹⁶ Irma Corina Pérez Gerente de Control Financiero Scotiabank El Salvador, S.A. Entrevista Regional, 23 de octubre 2007



Áreas Fuertes:

Las áreas enumeradas a continuación son las consideradas fuertes de la Institución, no requieren de acciones para mejorarlas, solamente cuidarlas para seguir manteniendo el mismo nivel en ellas, obtuvieron un porcentaje de 85% o superior.

Satisfacción por el trabajo

Las personas encuestadas se sienten satisfechas con la organización de su trabajo y disfrutan lo que hacen. Consideran que las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades y competencias.

Áreas Medias

Las áreas enumeradas a continuación son las áreas medias de la Institución, no requieren de acciones para mejorarlas en el corto plazo, solamente la aplicación de objetivos de mejorar para elevar el nivel de satisfacción con estos indicadores, cuidarlas para seguir manteniendo el mismo nivel en ellas, obtuvieron un porcentaje 70% o superior.

Efectividad de supervisión

Señalan los entrevistados que el conocimiento que demuestran las jefaturas sobre el trabajo de sus colaboradores, es poco y que la orientación que ofrecen a sus colaboradores para cumplir con su trabajo es escaso.

CLIMA DE RENOVACIÓN Y CAMBIO

Manifiestan los entrevistados que aún y cuando en los grupos de trabajo se discuten nuevas e ideas y formas de hacer las cosas, éstas no son siempre comunicadas a los niveles superiores para ser tomadas en cuenta.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE

Consideran la mayoría de los entrevistados que sus jefaturas no informan sobre lo que está sucediendo en la Institución La información que el personal recibe sobre el motivo de los cambios en los procedimientos que afectan a su trabajo es poca o nula. No obstante por lo general se les informa en forma anticipada sobre los cambios que podrían afectarlos en su trabajo.

ORGULLO DE PERTENENCIA

El personal encuestado en su mayoría se siente bien en su propio grupo de trabajo y orgullo por el departamento en el que trabaja. Pero no de la Institución en la que trabaja.

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO Y EQUIPO

Los entrevistados consideran que el equipo, herramientas y materiales que se disponen son adecuados para realizar el trabajo. Aunque señalan deficiencias en la cantidad de ruido, luz y calor en sus áreas de trabajo. En general manifiestan que las instalaciones físicas son adecuadas, pero con algunos problemas en las áreas comunes como baños y comedor.

COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

Los entrevistados señalan que existe cooperación y compañerismo entre los miembros de grupos de trabajo para sacar el trabajo adelante.

EFICIENCIA DE OPERACIÓN

Consideran los entrevistados que los procesos de trabajo institucionales no facilitan el dar atención de calidad a los clientes.

Áreas débiles

Las áreas enumeradas a continuación pueden considerarse áreas prioritarias que requieran una acción inmediata. La utilidad práctica de las mismas se basa en las siguientes aplicaciones del diagnóstico.

EQUILIBRIO EN LAS CARGAS DE TRABAJO

Los entrevistados manifiestan que la cantidad de asignada no es la adecuada y que no existe suficiente cantidad de trabajo para realizar las funciones asignadas.

EFFECTIVIDAD DEL ENTRENAMIENTO

Los entrevistados consideran que no han sido preparados en temas relacionados con la cultura organizacional. De igual forma consideran que la capacitación que da la Institución no es suficiente y que la que se da no está dirigida al personal necesario para el logro de los objetivos institucionales.

OPORTUNIDADES DE PERMANENCIA Y CRECIMIENTO

El hacer bien su trabajo consideran los entrevistados les da estabilidad y seguridad.

Señalan los entrevistados conocen realmente sobre las oportunidades de crecimiento del personal si permanecen en la Institución, aunque éstas son realmente pocas.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Los entrevistados perciben poco interés por parte de la administración en lo que piensan los funcionarios sobre las condiciones de trabajo.

No obstante manifiestan que las jefaturas consideran las sugerencias del personal y dialogan con ellos acerca de sus ideas.

SATISFACCIÓN CON LA REMUNERACIÓN

El personal encuestado considera la política salarial de la empresa, no es la

adecuada ni es equitativa. Manifiestan que comparativamente su salario no es adecuado para el trabajo asignado y que la Institución carece de incentivos.

El personal considera adecuado su salario en relación al trabajo asignado.

CALIDAD DE SERVICIO

Señalan los entrevistados que aún y cuando la calidad de trabajo en los distintos departamentos es alta, la calidad del servicio que brinda la Institución es deficiente y que se da muy poca capacitación sobre el tema.

RETROALIMENTACION DEL DESEMPEÑO

Manifiestan los entrevistados que no se proporciona información periódica con respecto al desempeño del personal y que esta es de poca utilidad, y que en ocasiones hacen indicaciones sobre los aspectos que se deben mejorar.

CAPÍTULO V

Conclusiones

5.1 Identificación y Análisis de Alternativas

Con fundamento en los objetivos planteados para la presente investigación podemos concluir que:

No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión, y el análisis de las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor, si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas. (Davis y Newstrom, 1990)

La descripción de la situación actual y la problemática detectada en el comportamiento organizacional de la Institución, debe ser abordada en un estudio más detallado, esto por cuanto los resultados obtenidos en el análisis no pueden generalizarse por completo en esta investigación debido a las limitaciones señaladas en la parte introductoria de este trabajo.

Si las organizaciones desean gestionar el comportamiento organizacional de la Institución deben tener la capacidad de responder en forma pronta a los cambios que se detecten en ésta o en su defecto inducir los cambios que se quieren implementar.

Con respecto al objetivo general propuesto, podemos señalar que al identificar los procesos que determinan el comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos y analizar el comportamiento organizacional de la ARESEP se detectaron problemas de alineación en relación con el estilo de dirección, variables sociales estructurales y de entorno con la misión, visión y políticas institucionales.

La cultura del Servicio Nacional de Electricidad, persiste aún en los funcionarios entrevistados que ingresaron a la Institución antes de 1997. El personal consultado no fue preparado para el cambio, por lo que hubo un verdadero rompimiento en la cultura y comportamiento organizacional, situación que es evidente hasta hoy.

Los factores que han intervenido en la formación del comportamiento organizacional actual han sido de carácter histórico, cultural, jurídico, legal, y psicosocial. La falta de comunicación es un factor clave dentro de esta problemática (objetivo específico 2).

La poca rotación del personal ha creado una estructura, que dificulta el cambio organizacional, promovido por los órganos superiores de la Institución, Junta Directiva y Regulador General.

Actualmente ARESEP posee una estructura organizacional por direcciones, una estructura plana que presenta un nivel básico de direcciones, cada dirección, con excepción de la Administrativa Financiera, se organiza por equipos de trabajo.

La centralización de la toma de decisiones en las direcciones, los pocos niveles jerárquicos, crea recargos en ciertos puestos, y fallas en los procesos de comunicación de la Institución.

Cada dirección tiene formas de trabajar diferentes, no existe unificación de los procesos.

5.2 Principales hallazgos

Como objetivo específico propusimos determinar la cultura organizacional actual y los factores internos y externos que la conducen y refuerzan, obteniendo como resultado las siguientes variables que se detallan, las que según los entrevistados afectan a la ARESEP en el período en estudio:

Responsabilidad:

La falta de personal o que éste no se encuentre correctamente distribuido hace que se sobre cargue el trabajo individual de algunos funcionarios.

Desarrollo Personal:

Un personal desmotivado no puede brindar un servicio de calidad, el personal de la ARESEP viene con una desmotivación creciente lo que ha fomentado la carencia de unidad institucional. Una mejora en el sistema de incentivos puede contribuir en forma significativa a la mejora del ambiente institucional.

Existen deficiencias en los procesos de comunicación institucional lo que da como resultado y se evidencia en la falta de coordinación entre las áreas.

Aunque la Institución cuenta con personal altamente capacitado hace falta la implementación de un Plan de Capacitación Institucional que detecte las necesidades y las áreas que deben ser reforzadas, para fortalecer las habilidades y competencias de los funcionarios en forma equitativa y según las necesidades de la ARESEP.

La Institución debe realizar esfuerzo para verse a sí misma como un todo parte de un mismo engranaje, y no cada dirección como una Institución separada, la distribución de las funciones por competencias y por procesos, por medio de la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo puede mejorar significativamente la calidad y el resultado del trabajo de la ARESEP.

Una redefinición de la estructura y puestos de trabajo podría mejorar significativamente el desarrollo del personal de la Institución.

Identidad: La ARESEP cuenta con personal con mucha experiencia en sus funciones, comprometido. El principal capital es el recurso humano.

Estilo de liderazgo: Toma de decisiones centralizada

Incentivos: El régimen de incentivos salariales no es equitativo, y en alguna medida es discriminatorio, al hacer diferencias entre los funcionarios que ingresaron a la Institución antes de 1998 y los que ingresaron después de ese año. A su vez existe una carencia de incentivos a nivel institucional.

5.3 Recomendaciones

Este trabajo puede servir de insumo para señalar los elementos que deben ser modificados en las políticas y procesos institucionales necesarios para promover un cambio organizacional (objetivo específico 3), mediante la implementación de las siguientes recomendaciones:

El comportamiento organizacional puede cambiarse y hay diferentes acciones para cada situación. No hay respuestas adecuadas para todo, el cambio puede ser gradual o rápido.

Los principales factores que influyen en el tiempo para implementar el cambio en el comportamiento organizacional son:

- a) El tamaño de la organización
- b) El grado de cambio requerido
- c) El nivel de compromiso y acción

Decisión:

Realizar periódicamente (cada año, años) estudios de comportamiento y clima organizacional así como estudios de cargas de trabajo, responsabilidades y tareas por grupos (áreas y/o departamentos) y puestos.

Plan de Acción

Los problemas institucionales han sido generados en el seno de la Organización, y es allí donde pueden ser resueltos. Es por esto que corresponde a la administración el estudio y análisis profundo del comportamiento organizacional de la Institución.

Para lo cual se recomienda seguir los siguientes pasos:

- 1) Diagnóstico Institucional
- 2) Definición de aspectos fundamentales que se desea alcanzar
- 3) Contratación de un experto que lleve a cabo un estudio sobre el comportamiento organizacional de la Institución.

- 4) Proceso educativo y de capacitación
- 5) Formación de equipos y comités de cambio
- 6) Sistema de mantenimiento y reforzamiento de cambios.

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano. Colombia, Mcgraw-Hill, 2005.
- Davis, Keith. Newstrom, John. EL Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. 7ª Edición. México, 1990.
- Doyle, Christine E. Work And Organizational Psychology: An Introduction With Attitude Ed:Psychology Press, 2002.
- García M., Munich G. Fundamentos de Administración. México, 1998.
- Gibson, James L. Ivancevich, John M. Donnelly Jr., James H. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. 7ª Edición. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware. U.S.A, 1992.
- Gómez-Mejía, Lr; Balkin, D.B Y crdy, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, Editorial Person Prentice Hall, 2001.
- Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1996.
- Hernández Sampieri, R. Y Otros. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill, México, 2003.
- Kotter John. El Líder del Cambio. Editorial McGrawHill, México 1997.
- Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México, 2004.
- Scheaffer, Richard L. Elementos de Muestreo. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1987.
- Schein, Edgar. Psicología de La Organización. 3ª Ed. México, Prentice - Hall, 1982.
- Ureña, Luis. Antología Estrategias de Dirección y Liderazgo, Editorial UNED, 2007.
- Werther William Jr, Davis Keith. Administración de Personal Y Recursos Humanos. México: Ed Mcgraw Hill, 2004.

Webgrafía

- 1 www.gerentes.com/rrhh.htm. Internet accesado 28-10-2007
- 2 <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/index.htm>. Internet accesado 01-10-

2007.

- 3 www.monografias.com/trabajos19/paradigma-cualitativo/paradigma-cualitativo.shtml. Internet accesado el 30-08-2007.
- 4 www.rrppnet.com.ar
- 5 www.slideshare.net/elizabethuisa/comportamiento-organizacional
- 6 www.so.ucr.ac.cr/Enlaces/Estadistica/problemas/. Internet accesado 01-10-2007.
- 7 <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/comportamiento-organizacional>. Internet accesado 01-11-2007.

INFORMACIÓN, RECURSOS Y DOCUMENTOS CONSULTADOS

Ley y Reglamento Autónomo de Organización de la ARESEP

Manual de clases de puestos

Guía de entrevista

Estatuto de Trabajo de la Autoridad Reguladora

Programa del taller de inducción

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta

Encuesta de Comportamiento Organizacional

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la alternativa que describa mejor la realidad actual de la empresa.

Los números en las columnas de la derecha corresponden a la siguiente gradación:

No se 6

Nunca 5

Casi nunca 4

Algunas veces 3

Casi siempre 2

Siempre 1

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6
1. Mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presentan.						
2. Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta.						
3. Ciento una gran satisfacción por el trabajo que realizo.						
4. Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida.						

5. Me proporcionan información periódicamente con respecto al desempeño de mi trabajo.						
6. Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa.						
7. Cuando se hacen cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo.						
8. Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas.						
9. Considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó.						
10. Comparado con otros grupos que conozco dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo.						
11. El equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo						
12. Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo.						

13. Los procesos de trabajo nos ayudan a dar calidad a nuestros clientes.						
14. La cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada.						
15. Creo que la calidad de servicio que brinda la empresa es excelente.						

Encuesta de Comportamiento Organizacional

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la alternativa que describa mejor la realidad actual de la empresa.

Los números en las columnas de la derecha corresponden a la siguiente gradación:

No se 6

Nunca 5

Casi nunca 4

Algunas veces 3

Casi siempre 2

Siempre 1

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6
16. La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.						
17. En mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.						

18. Disfruto el trabajo que hago.						
19. Existe capacitación que, ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa.						
20. Me es útil la información que me proporcionan con respecto al desempeño de mi trabajo.						
21. Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa.						
22. Mi jefe nos mantiene informados de lo que está ocurriendo en la empresa.						
23. Mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con nosotros acerca de nuestras ideas.						
24. Considero que mi salario es equitativo comparado con el de otros trabajos similares dentro de la empresa.						
25. Me siento orgulloso de la empresa en la que trabajo.						
26. El espacio físico en el que laboro es satisfactorio.						
27. El intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado.						í

28. Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad superior.						
29. Existen suficientes personas en mi grupo para atender la cantidad de trabajo diario para brindar excelente servicio al cliente.						
30. Creo que el servicio que brinda mi departamento es de alta calidad.						

Encuesta de Comportamiento Organizacional

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la alternativa que describa mejor la realidad actual de la empresa.

Los números en las columnas de la derecha corresponden a la siguiente gradación:

No se 6

Nunca 5

Casi nunca 4

Algunas veces 3

Casi siempre 2

Siempre 1

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6
31. Mí jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo.						
32. Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria.						

33. Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes.						
34. Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos.						
35. Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, me orientan a qué hacer para mejorar.						
36. Conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa.						
37. Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado.						
38. Por lo que he visto, los niveles superiores, se interesan en lo que pensamos acerca de las condiciones de trabajo.						
39. Considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones.						
40. Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en alguna otra organización con el mismo salario.						
41. Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas.						

42. Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayuda a realizar mi trabajo.						
43. A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores manera de hacer las cosas.						
44. La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa.						
45. Mi jefe da el ejemplo en el servicio al cliente.						

Encuesta de Comportamiento Organizacional

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque con una "X" la alternativa que describa mejor la realidad actual de la empresa.

Los números en las columnas de la derecha corresponden a la siguiente gradación:

No se 6

Nunca 5

Casi nunca 4

Algunas veces 3

Casi siempre 2

Siempre 1

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6
46. Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado						

por nosotros.						
47. Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas.						
48. Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades.						
49. Se brindan suficientes cursos y entrenamientos al personal.						
50. Cuando me brindan información acerca de mi desempeño, me felicitan por lo que he hecho bien.						
51. Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en mi puesto.						
52. Se me informa anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo.						
53. Mi jefe considera seriamente las inquietudes del personal.						
54. Los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones en el mercado.						
55. Siento orgullo por el departamento en el que trabajo.						

56. Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas.						
57. Existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante el trabajo.						
58. Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles (poco burocráticos).						
59. Hay respeto en el balance entre vida personal-familiar y profesional.						
60. Se nos brinda suficiente capacitación en calidad de servicio.						

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 1 EFECTIVIDAD DE SUPERVISIÓN

1, Mi jefe conoce lo suficiente sobre mi trabajo y el de mis compañeros para orientarnos en los problemas que se presenten.

6	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 74
2	2- Casi siempre	1	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	1	6- No se	

16, La supervisión que recibo, me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo.

2	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 70
4	2- Casi siempre	1	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	0	6- No se	

31, Mi jefe hace un buen papel al organizar y programar el trabajo de su grupo.

4	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 85
6	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	2	6- No se	

46, Mi jefe revisa y está al tanto del trabajo realizado.

7	1- Siempre	3	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 89
3	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	1	6- No se	

Porcentaje del Factor: 80

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 2 CLIMA DE RENOVACIÓN Y CAMBIO

2, Nuestras buenas ideas son enviadas a los niveles superiores para tomarlas en cuenta.					
4	1- Siempre	4	4- Casi nunca		
4	2- Casi siempre	1	5- Nunca		
2	3- Algunas veces	0	6- No se	Porcentaje del Factor: 68	
17, En mi grupo se puede hablar de nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.					
7	1- Siempre	0	4- Casi nunca		
2	2- Casi siempre	0	5- Nunca		
3	3- Algunas veces	3	6- No se	Porcentaje del Factor: 87	
32, Se brinda la oportunidad de innovar para hacer las cosas en forma diferente, asumiendo la responsabilidad necesaria.					
5	1- Siempre	1	4- Casi nunca		
4	2- Casi siempre	0	5- Nunca		
3	3- Algunas veces	2	6- No se	Porcentaje del Factor: 80	
47, Se me motiva para experimentar nuevas maneras de hacer las cosas.					
4	1- Siempre	0	4- Casi nunca		
3	2- Casi siempre	1	5- Nunca		
6	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 73	

Porcentaje del Factor: 77

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 3 SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO

3, Siento una gran satisfacción por el trabajo que realizo					
8	1- Siempre	0	4- Casi nunca		
7	2- Casi siempre	0	5- Nunca		
0	3- Algunas veces	0	6- No se	Porcentaje del Factor: 91	
18, Disfruto el trabajo que hago.					

8	1- Siempre	0	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 91
6	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
0	3- Algunas veces	1	6- No se	

33, Las responsabilidades asignadas me dan sentido de logro y me permiten realizar contribuciones importantes.

6	1- Siempre	1	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 86
7	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
0	3- Algunas veces	1	6- No se	

48, Las responsabilidades asignadas permiten a las personas aplicar por completo sus habilidades.

5	1- Siempre	1	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 86
4	2- Casi siempre	1	5- Nunca	
4	3- Algunas veces	0	6- No se	

Porcentaje del Factor: 89

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 4 EFECTIVIDAD DE ENTRENAMIENTO

4, Cuando se realizan cambios en los sistemas o procesos, se nos brinda el entrenamiento y capacitación requerida.

3	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 67
3	2- Casi siempre	3	5- Nunca	
4	3- Algunas veces	0	6- No se	

19, Existe capacitación que, ayude a conocer y adaptarse a la cultura de la empresa.

1	1- Siempre	3	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 46
3	2- Casi siempre	4	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	1	6- No se	

34, Los programas de capacitación y desarrollo están dirigidos al personal que lo requiere para el logro de los objetivos.

2	1- Siempre	1	4- Casi nunca
---	------------	---	---------------

3	2- Casi siempre	4	5- Nunca	Porcentaje del Factor: 53
3	3- Algunas veces	1	6- No se	
49, Se brindan suficientes cursos y entrenamiento al personal.				
3	1- Siempre	1	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 59
2	2- Casi siempre	4	5- Nunca	
5	3- Algunas veces	0	6- No se	

Porcentaje del Factor: 56

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 5 RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO

5, Me proporcionan información periódicamente respecto al desempeño de mi trabajo.				
3	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 64
1	2- Casi siempre	3	5- Nunca	
5	3- Algunas veces	1	6- No se	
20, Me es útil la información que me proporcionan respecto al desempeño de mi trabajo.				
3	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 72
5	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	0	6- No se	
35, Cuando me comentan mi desempeño en el trabajo, me orientan a qué hacer para mejorar. *				
2	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 78
4	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	2	6- No se	
50 Cuando me brindan información acerca de mi desempeño, me felicitan por lo que he hecho bien.				
0	1- Siempre	5	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 49
1	2- Casi siempre	3	5- Nunca	
4	3- Algunas veces	1	6- No se	

Porcentaje del Factor: 66

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 6 OPORTUNIDADES DE PERMANENCIA Y DESEMPEÑO

6, Las oportunidades de crecimiento me animan a permanecer en la empresa.

3	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 60
2	2- Casi siempre	3	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	2	6- No se	

21, Tendré oportunidades de crecimiento si me quedo en esta empresa.

2	1- Siempre	4	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 52
1	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	3	6- No se	

36, Conozco las oportunidades de crecimiento que tengo en la empresa.

5	1- Siempre	1	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 76
2	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	4	6- No se	

51, Si hago bien mi trabajo, siento seguridad y estabilidad en mi puesto.

6	1- Siempre	0	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 80
4	2- Casi siempre	1	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	1	6- No se	

Porcentaje del Factor: 67

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 7 COMUNICACIÓN DESCENDENTE

7, Cuando se hacen cambios en los procedimientos de mi trabajo, se me informa el motivo.					
7	1- Siempre	2	4- Casi nunca		
2	2- Casi siempre	0	5- Nunca		
3	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 80	
22, Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa.					
3	1- Siempre	3	4- Casi nunca		
2	2- Casi siempre	2	5- Nunca		
5	3- Algunas veces	0	6- No se	Porcentaje del Factor: 61	
37, Se me informa qué resultados se esperan del trabajo que me han asignado.					
4	1- Siempre	1	4- Casi nunca		
3	2- Casi siempre	1	5- Nunca		
4	3- Algunas veces	2	6- No se	Porcentaje del Factor: 72	
52, Se me informan anticipadamente de los cambios que podrían afectar mi trabajo.					
2	1- Siempre	2	4- Casi nunca		
4	2- Casi siempre	2	5- Nunca		
5	3- Algunas veces	0	6- No se	Porcentaje del Factor: 67	

Porcentaje del Factor: 70

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 8 COMUNICACIÓN ASCENDENTE

8, Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas.					
8	1- Siempre	1	4- Casi nunca		
2	2- Casi siempre	1	5- Nunca		
2	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 81	
23, Mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal y dialoga con nosotros acerca de nuestros trabajos similares dentro de la empresa.					

3	1- Siempre	3	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 66
5	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	1	6- No se	

38, Por lo que he visto, los niveles superiores, se interesan en lo que pensamos acerca de las condiciones de trabajo.

**

0	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 48
2	2- Casi siempre	4	5- Nunca	
5	3- Algunas veces	2	6- No se	

53, Mi jefe considera seriamente las inquietudes del personal

4	1- Siempre	3	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 73
4	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	1	6- No se	

Porcentaje del Factor: 67

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 9 SATISFACCIÓN EN LA REMUNERACIÓN

9, Considero adecuado mi salario en relación con el trabajo que se me asignó.

0	1- Siempre	5	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 44
3	2- Casi siempre	5	5- Nunca	
2	3- Algunas veces	0	6- No se	

24, Considero que mi trabajo es equitativo comparado con el de otros trabajos similares dentro de la empresa.

0	1- Siempre	3	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 41
2	2- Casi siempre	6	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	1	6- No se	

39, Considero que mi salario es adecuado en comparación con puestos similares en otras empresas o instituciones.

0	1- Siempre	4	4- Casi nunca
1	2- Casi siempre	6	5- Nunca

3	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 39
54, Los beneficios de la empresa adicionales al sueldo, son competitivos con respecto a otras empresas o instituciones del mercado.				
0	1- Siempre	4	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 44
3	2- Casi siempre	5	5- Nunca	
2	3- Algunas veces	1	6- No se	

Porcentaje del Factor: 42

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 10 ORGULLO DE PERTENENCIA

10, Comparado con otros grupos que conozco dentro de la empresa, me siento bien en mi grupo de trabajo.				
5	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 80
6	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	1	6- No se	
25, Me siento orgulloso de la empresa en que trabajo.				
3	1- Siempre	0	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 49
6	2- Casi siempre	1	5- Nunca	
4	3- Algunas veces	1	6- No se	
40, Me quedaría en la empresa si me ofrecen un trabajo similar en alguna organización con el mismo salario.				
5	1- Siempre	0	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 70
4	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	3	6- No se	
55, Siento orgullo por el departamento en el que trabajo.				
7	1- Siempre	0	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 84
4	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
4	3- Algunas veces	0	6- No se	

Porcentaje del Factor: 71

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 11CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO Y EQUIPO

11, El equipo, herramientas y materiales de que dispongo, son adecuados para realizar mi trabajo.

5	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 80
7	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	0	6- No se	

26, El trabajo físico en que laboro es satisfactorio.

4	1- Siempre	0	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 75
7	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
2	3- Algunas veces	0	6- No se	

41, Las cantidades de luz, calor, ruido en mi área de trabajo son adecuadas.

2	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 64
5	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	1	6- No se	

56, Las instalaciones para uso del personal, tales como baños, comedor, etc. son adecuadas.

1	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 69
5	2- Casi siempre	1	5- Nunca	
6	3- Algunas veces	0	6- No se	

Porcentaje del Factor: 72

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 12 COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

12, Existe cooperación entre los miembros de mi grupo de trabajo						Porcentaje del Factor: 86
7	1- Siempre	1	4- Casi nunca			
4	2- Casi siempre	0	5- Nunca			
1	3- Algunas veces	2	6- No se			
27, El intercambio de ideas y de información entre los miembros de mi grupo de trabajo es adecuado.						Porcentaje del Factor: 88
7	1- Siempre	0	4- Casi nunca			
4	2- Casi siempre	0	5- Nunca			
2	3- Algunas veces	2	6- No se			
42, Mis compañeros de trabajo comparten conmigo información que me ayude a realizar mi trabajo.						Porcentaje del Factor: 64
2	1- Siempre	2	4- Casi nunca			
5	2- Casi siempre	2	5- Nunca			
3	3- Algunas veces	1	6- No se			
57, Existe compañerismo en mi grupo para sacar adelante mi trabajo						Porcentaje del Factor: 88
5	1- Siempre	0	4- Casi nunca			
7	2- Casi siempre	0	5- Nunca			
0	3- Algunas veces	3	6- No se			

Porcentaje del Factor: 82

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 13 EFICIENCIA DE OPERACIÓN

13, Los procesos de trabajo nos ayudan a dar calidad a nuestros clientes.						Porcentaje del Factor: 77
5	1- Siempre	1	4- Casi nunca			
5	2- Casi siempre	1	5- Nunca			
2	3- Algunas veces	1	6- No se			

28, Las normas y políticas ayudan a obtener resultados de calidad superior.					
2	1- Siempre	4	4- Casi nunca		
6	2- Casi siempre	0	5- Nunca		
2	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 69	
43, A mi grupo de trabajo se le permite adoptar rápidamente nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.					
1	1- Siempre	1	4- Casi nunca		
7	2- Casi siempre	1	5- Nunca		
4	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 69	
58, Considero que los procesos de trabajo de la empresa son ágiles (poco burocráticos).					
1	1- Siempre	4	4- Casi nunca		
2	2- Casi siempre	1	5- Nunca		
6	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 63	

Porcentaje del Factor: 70

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional Reporte por Área

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 14 EQUILIBRIO DE LAS CARGAS DE TRABAJO

14, La cantidad de trabajo que tengo que realizar es adecuada.					
1	1- Siempre	3	4- Casi nunca		
5	2- Casi siempre	3	5- Nunca		
3	3- Algunas veces	0	6- No se	Porcentaje del Factor: 57	
29, Existen suficientes personas en mi grupo para atender la cantidad de trabajo diario para brindar excelente servicio al cliente.					
0	1- Siempre	5	4- Casi nunca		
2	2- Casi siempre	3	5- Nunca		
4	3- Algunas veces	1	6- No se	Porcentaje del Factor: 47	
44, La distribución entre la cantidad de gente y el trabajo a realizar es justa.					
2	1- Siempre	1	4- Casi nunca		
4	2- Casi siempre	4	5- Nunca		

2	3- Algunas veces	2	6- No se	Porcentaje del Factor: 58
59, Hay respeto en el balance entre vida personal, familiar y profesional.				
2	1- Siempre	2	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 74
8	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
2	3- Algunas veces	1	6- No se	

Porcentaje del Factor: 59

Diagnóstico de Comportamiento Organizacional Reporte por Área

Institución: ARESEP
Periodo: Octubre 2007

Encuestados: 15
Responden: 15

Detalle por Pregunta y Factor

Factor: 15 CALIDAD DE SERVICIO

15, Creo que la calidad de servicio que brinda la empresa es excelente.				
1	1- Siempre	3	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 56
2	2- Casi siempre	2	5- Nunca	
7	3- Algunas veces	0	6- No se	
30, Creo que el servicio que brinda mi departamento es de alta calidad.				
6	1- Siempre	0	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 87
7	2- Casi siempre	0	5- Nunca	
1	3- Algunas veces	1	6- No se	
45, Mi jefe da el ejemplo en el servicio al cliente.				
6	1- Siempre	1	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 73
3	2- Casi siempre	1	5- Nunca	
2	3- Algunas veces	1	6- No se	
60, Se nos brinda suficiente capacitación en calidad de servicio.				
0	1- Siempre	4	4- Casi nunca	Porcentaje del Factor: 45
2	2- Casi siempre	4	5- Nunca	
3	3- Algunas veces	1	6- No se	

Porcentaje del Factor: 62

Anexo 2

Guía de entrevistas

Guía

Este documento es una herramienta de ayuda para recolectar información que sirva de fundamento para el diagnóstico organizacional de la ARESEP y será aplicado a profundidad mediante entrevistas individuales a los directores y jefes de la Institución.

Estos cinco componentes a evaluar:

1. Entorno de control
2. Información y comunicación
3. Monitoreo

Entorno de Control

El entorno de control refleja la pauta fijada por la alta dirección y la actitud general, la conciencia y las acciones de la Junta Directiva, Regulador General, Directores, Jefes y Auditoría Interna, con respecto a las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la organización. .

I. Integridad, valores y comportamiento de los ejecutivos clave

1. ¿El Despacho del Regulador General ha mostrado interés por la integridad y los valores?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Ejerce el Despacho del Regulador General el liderazgo en el ámbito de la comunicación, a toda la Institución?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Se le pide a los funcionarios, que han sido designado para representar a la ARESEP que apliquen o reflejen los valores de la ARESEP?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

4. ¿El Despacho del Regulador General otorgan motivación para un ambiente laboral adecuado para todos los funcionarios?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

Conciencia de la Junta Directiva y el Despacho del Regulador General en control y estilo operativo

1. ¿Es apropiada la estructura del Despacho del Regulador General?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Establece el despacho del Regulador General, objetivos financieros, administrativos y tarifarios con expectativas reales para los colaboradores?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

Compromiso de la Junta Directiva y el Despacho del Regulador General a ser competente

1. ¿Tienen los colaboradores del Despacho del Regulador la capacidad y la experiencia necesaria para su nivel de responsabilidad asignada y complejidad de sus funciones?

Sí No No sé Justifique su respuesta

2. ¿Se establecen en forma clara los responsables de ejecutar las decisiones?

Sí No No sé Justifique su respuesta

3. Es apropiado el personal de la ARESEP, (particularmente con respecto al conocimiento y experiencia de la regulación y los niveles supervisores dentro de las áreas técnicas, presupuestarias, contables, legales, administración pública, sistemas de información y reportes de diferentes tipos de información)?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

4. ¿Muestra el Regulador General, una voluntad de consultar con los Directores y Auditor, asuntos significativos en las áreas presupuestarias, financieras, tarifarias y administrativas, etc..?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

5. ¿Muestra la Junta Directiva y el Despacho del Regulador General un compromiso para proveer suficiente personal en las áreas que así lo requieran, para mantener el ritmo de crecimiento y/o complejidad de la entidad?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidades

1. ¿Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la ARESEP?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Existe una estructura apropiada para asignar funciones y manejo de la información, incluso de quiénes están autorizados para acceder, actualizar y modificar datos?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Se asigna la responsabilidad por usuario para cada aplicación y base de datos dentro de la infraestructura de información tecnológica?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

4. ¿Hay políticas establecidas en las actividades de regulación?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

5. ¿Hay políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación de trámites operativos y financieros en un nivel adecuado?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

6. ¿Es clara la asignación de responsabilidades, incluyendo las de procesamiento de sistemas de información y desarrollo de programas?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

7. ¿Revisa y modifica la Junta Directiva y el Despacho del Regulador General la estructura organizacional de la ARESEP de acuerdo a los cambios de condiciones?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

8. ¿Hay una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones centralizadas y descentralizadas (incluyendo los servicios de las entidades reguladas y los sistemas de información)?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

Políticas y prácticas de recursos humanos

1. ¿Existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Existen procedimientos de investigación para la selección de solicitantes de empleo?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Son claras las políticas y procedimientos que se emiten, actualizan y modifican oportunamente?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

4. ¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

5. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada colaborador?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

1. ¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos, los elementos claves del plan estratégico a toda la Institución de manera que los colaboradores tengan un entendimiento básico de la estrategia general de la ARESEP?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Los objetivos del plan estratégico y los institucionales se complementan entre sí?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Existe un proceso que periódicamente revise y actualice los planes estratégicos de la Institución?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

1. ¿Existen mecanismos para identificar cambios que pudieran tener un efecto significativo sobre la Institución?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. Se hacen revisiones periódicas para que se identifiquen eventos o actividades que puedan afectar la capacidad de la Institución de cumplir con sus objetivos?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿La Junta Directiva y el Despacho del Regulador General reporta a los funcionarios acerca de cambios que pudieran tener un efecto significativo en la Institución?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

La Institución tiene procesos establecidos para:

Identificar que las labores se realicen de acuerdo a manuales aprobados y a las leyes y reglamentos promulgados por los organismos con autoridad relevantes.

1. ¿Existe un manual de procedimiento que sirva de guía en las áreas de regulación para la realización de funciones?
 Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Existe un área en la Institución que le dé el seguimiento al cumplimiento a los procedimientos?
 Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Existe un área en la Institución que analice y reporte los cambios a los procedimientos para que los procesos se realicen de forma más eficiente?
 Sí No No sé Justifique su respuesta.

4. ¿Existen canales de comunicación entre la Junta Directiva, Regulador General, la Gerencia General, los Directores y/o individuos a cargo de monitorear el avance institucional, para que las áreas de regulación conozcan los cambios en las políticas y normas que podrían afectar las prácticas de la Institución?
 Sí No No sé Justifique su respuesta.

Información y Comunicación

1. ¿Es la Institución capaz de preparar informes exactos y oportunos, incluyendo informes parciales?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Reciben la Junta Directiva, el Regulador General información oportuna para la toma de decisiones?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Se evalúa el impacto de las decisiones de la Junta Directiva y el Regulador General?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

4. ¿Se establecen parámetros para el control de las decisiones de la Junta Directiva y el Regulador General?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

5. Hay un nivel suficiente de coordinación entre las funciones de las áreas de regulación, administración y procesamiento de sistemas de información?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

Comunicación

1. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de ARESEP?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Existen descripciones de funciones y manuales de referencia que detallen las responsabilidades del personal?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Son las políticas y procedimientos establecidos y comunicados al personal?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

4. ¿Hay adiestramiento / orientación para los nuevos funcionarios, que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

1. ¿Tienen los colaboradores información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

2. ¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la Institución cuando sea necesario?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

3. ¿Se asignan responsables para asegurarse que la Institución responda en forma apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los usuarios, proveedores, entes regulados y otras partes externas?

Sí No No sé Justifique su respuesta.

Compilación respuestas entrevistas

Anexo 3

Entrevista Regional

Realizada a:
Irma Corina Pérez
Gerente de Control Financiero
Scotiabank El Salvador, S . A .
Tel . (503) 2234-4432 Fax . (503)2234-3492
email: irma.perez@scotiabank.com.sv

Asunto:	RE: Saludos de Costa Rica
Fecha:	Tue, 23 Oct 2007 09:40:13 -0600
De:	"Perez Navarro, Irma Corina" < irma.perez@scotiabank.com.sv >  Añadir a Libreta de contactos
Para:	"Deisha B" < deisha_b@yahoo.com >

Hola Deisha es un gusto poder ayudarte, ve mis comentarios adjuntos a tus preguntas.

Saludos
Irma Pérez

From: Deisha B [mailto:deisha_b@yahoo.com]
Sent: Tuesday, October 23, 2007 9:22 AM
To: Perez Navarro, Irma Corina
Cc: DEISHA
Subject: Saludos de Costa Rica

Estimada Irma

Mi nombre es Deisha Broomfield, soy abogada, trabajo para la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos en Costa Rica , actualmente estoy cursando la Maestría en Administración de Negocios de la UNED, hace unos meses le había escrito solicitándole colaboración para el contacto regional que debía cumplir como parte de los requisitos de la maestría que estoy cursando, de igual forma como parte del proceso de integración centroamericana y la globalización de la cual no somos ajenos, es requisito para nuestro trabajo final de graduación el

contar con la opinión sobre la experiencia de los países vecinos sobre diversos temas, en mi caso el tema es el Comportamiento Organizacional .

En caso de no conocer las respuestas agradecería me refiera el contacto de alguien en su organización que me pueda responder, necesito esta información a más tardar este viernes 26.

Por lo que mucho agradecería, respondiera las siguientes preguntas:

1- ¿Son frecuentes los estudios de Comportamiento Organizacional en la empresa para la cual trabaja? Si la respuesta fue afirmativa, cuál fue su experiencia /Sí, yo trabajo en Scotiabank El Salvador, es política del banco efectuar una encuesta trimestral sobre el clima organizacional, y bueno la experiencia es que de esa forma podemos medir las inquietudes, quejas y necesidades del personal así como a identificar las áreas en las que estamos fallando para tomar las medidas para mejorar.

2- ¿Estos estudios se realizan por medio de la contratación de empresas o consultorías externas o son realizadas por colaboradores de la Institución? Las encuestas se llenan en línea o sea en una página de Internet y son anónimas, luego una empresa externa se encarga de la tabulación.

3- ¿Cuál es la importancia del estudio del comportamiento organizacional en las empresas? La importancia es que tienes la oportunidad de medir el clima de la empresa y a la establecer las acciones de mejora.

Saludos cordiales,

Deisha Broomfield

¡Sé un mejor ambientalista!
Encuentra consejos para cuidar el lugar donde vivimos en:
<http://telemundo.yahoo.com/promos/mejorambientalista.html>
Aviso de Confidencialidad.

Este correo electrónico y/o el material adjunto es para uso exclusivo de la persona o entidad a la que expresamente se le ha enviado, y puede contener información confidencial o material privilegiado. Si usted no es el destinatario legítimo del mismo, por favor repórtelo inmediatamente al remitente del correo y bórrelo. Cualquier revisión, retransmisión, difusión o cualquier otro uso de este correo, por personas o entidades distintas a las del destinatario legítimo, queda expresamente prohibido. Este correo electrónico no pretende ni debe ser considerado como constitutivo de ninguna relación legal, contractual.

Hola Deisha ve mis comentarios adjuntos a tus preguntas.

From: Deisha B [mailto:deisha_b@yahoo.com]
Sent: Tuesday, October 23, 2007 10:16 AM
To: Perez Navarro, Irma Corina
Subject: RE: Saludos de Costa Rica

Hola, Irma, cómo estás? gracias por tu pronta respuesta y colaboración tu ayuda ha sido muy valiosa . Ya sabes que si en algo te puedo servir o ayudar para mi será un verdadero placer.

Me gustaría ampliar un poco más sobre tus respuestas.

4) Entiendo que el estudio se realiza por medio de una encuesta anónima, aplican alguna otra herramienta, cómo entrevistas o grupos focales? No solo esa encuesta, cuando entras a la página digitas el código de la unidad a la que perteneces.

5) Los resultados obtenidos son comunicados a todos los colaboradores? Los resultados son tabulados por áreas y son enviados al director o gerente de cada área para el seguimiento y dar a conocer a los empleados el plan de acción a seguir por cada dificultad.

6) Consideras que el resultado de la aplicación de estos estudios ha sido positiva, se persive el cambio luego de cada estudio, es decir es eficaz el plan de mejora? Si pues los gerentes de cada área deben de presentar un plan de acción de acuerdo con las dificultades que hayan en el área, si el área salió no queda más que felicitarla pero tiene algunos puntos en los que necesita mejor presenta el plan de acción a seguir para superarlo.

Saludos

Corina

Saludos

Deisha

"Perez Navarro, Irma Corina" <irma.perez@scotiabank.com.sv> escribió:

Hola Deisha es un gusto poder ayudarte, ve mis comentarios adjuntos a tus preguntas.

Saludos

Irma Pérez

From: Deisha B [mailto:deisha_b@yahoo.com]
Sent: Tuesday, October 23, 2007 9:22 AM
To: Perez Navarro, Irma Corina
Cc: DEISHA
Subject: Saludos de Costa Rica

Estimada Irma

Mi nombre es Deisha Broomfield, soy abogada, trabajo para la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos en Costa Rica, actualmente estoy cursando la Maestría en Administración de Negocios de la UNED, hace unos meses le había escrito solicitándole colaboración para el contacto regional que debía cumplir como parte de los requisitos de la maestría que estoy cursando de igual forma como parte del proceso de integración Centroamérica y la globalización de la cual no somos ajenos, es requisito para nuestro trabajo final de graduación el contar con la opinión sobre la experiencia de los países vecinos sobre diversos temas, en mi caso el tema es el Comportamiento Organizacional.

En caso de no conocer las respuestas agradecería me refiera el contacto de alguien en su organización que me pueda responder, necesito esta información a más tardar este viernes 26.

Por lo que mucho agradecería, respondiera las siguientes preguntas:

1- ¿Son frecuentes los estudios de Comportamiento Organizacional en la empresa para la cuál trabaja? Si la respuesta fue afirmativa, cuál fue su experiencia /si, yo trabajo en Scotiabank El Salvador, es política del banco

efectuar una encuesta trimestral sobre el clima organizacional, y bueno la experiencia es que de esa forma podemos medir las inquietudes, quejas y necesidades del personal así como a identificar las áreas en las que estamos fallando para tomar las medidas para mejorar.

2- ¿Estos estudios se realizan por medio de la contratación de empresas o consultorías externas o son realizadas por colaboradores de la Institución? Las encuestas se llenan en línea o sea en una página de Internet y son anónimas, luego una empresa externa se encarga de la tabulación.

3- ¿Cuál es la importancia del estudio del comportamiento organizacional en las empresas? La importancia es que tienes la oportunidad de medir el clima de la empresa y a establecer las acciones de mejora.

Saludos cordiales,

Deisha Broomfield

¡Sé un mejor ambientalista!
Encuentra consejos para cuidar el lugar donde vivimos en:
<http://telemundo.yahoo.com/promos/mejoramambientalista.html>

Aviso de Confidencialidad

. Este correo electrónico y/o el material adjunto es para uso exclusivo de la persona o entidad a la que expresamente se le ha enviado, y puede contener información confidencial o material privilegiado

. Si usted no es el destinatario legítimo del mismo, por favor repórtelo inmediatamente al remitente del correo y bórrelo

. Cualquier revisión, retransmisión, difusión o cualquier otro uso de este correo, por personas o entidades distintas a las del destinatario legítimo, queda expresamente prohibido

. Este correo electrónico no pretende ni debe ser considerado como constitutivo de ninguna relación legal, contractual o de otra índole similar

.

¡Sé un mejor fotógrafo!
Perfecciona tu técnica y encuentra las mejores fotos en:
<http://telemundo.yahoo.com/promos/mejorfotografo.html>

Notice of Confidentiality:
The information transmitted is intended only for the person or entity to which it is addressed and may contain confidential and/or privileged material. Any review retransmission dissemination or other use of or taking of any action in reliance upon this information by persons or entities other than the intended recipient is prohibited. If you received this in error please contact the sender immediately by return electronic transmission and then immediately delete this transmission including all attachments without copying distributing or disclosing same.

Avis de confidentialité:
L'information transmise est strictement réservée à la personne ou à l'organisme auquel elle est adressée et peut être de nature confidentielle. Toute lecture retransmission divulgation ou autre utilisation de cette information ou toute action prise sur la foi de cette information par des personnes ou organismes autres que son destinataire est interdite. Si vous avez reçu cette information par erreur veuillez contacter son expéditeur immédiatement par retour du courrier électronique puis supprimer cette information y compris toutes pièces jointes sans en avoir copié divulgué ou diffusé le contenu.

Aviso de Confidencialidad.
Este correo electrónico y/o el material adjunto es para uso exclusivo de la persona o entidad a la que expresamente se le ha enviado y puede contener información confidencial o material privilegiado. Si usted no es el destinatario legítimo del mismo por favor repórtelo inmediatamente al remitente del correo y bórralo. Cualquier revisión retransmisión difusión o cualquier otro uso de este correo por personas o entidades distintas a las del destinatario legítimo queda expresamente prohibido. Este correo electrónico no pretende ni debe ser considerado como constitutivo de ninguna relación legal contractual o de otra índole similar.