

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN DISTRIBUIDORA DE
ELECTRICIDAD DE ORIENTE SOCIEDAD ANÓNIMA (DEORSA)
EN LOS DEPARTAMENTOS DE CHIQUIMULA, ZACAPA E IZABAL**

MARIO NEPTALÍ GALVÁN SANCÉ

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

**COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN DISTRIBUIDORA DE
ELECTRICIDAD DE ORIENTE SOCIEDAD ANÓNIMA (DEORSA)
EN LOS DEPARTAMENTOS DE CHIQUIMULA, ZACAPA E IZABAL**

Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrados del Centro Universitario de Oriente, aprobado por Consejo Directivo, en el punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, del veintiocho de abril de dos mil diez.

MARIO NEPTALÍ GALVÁN SANCÉ

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2018

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



RECTOR

M.Sc. Ing. MURPHY OLIMPO PAIZ RECINOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representantes de docentes:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de graduados:	INGA. Evelin Dee Dee Sumalé Arenas
Representantes estudiantiles:	P.C. Diana Laura Guzmán Moscoso
	M.E.P. José Roberto Martínez Lemus
Secretaria:	Licda. Marjorie Azucena González Cardona

Director del Departamento de Estudios de Postgrado

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

JURADO EXAMINADOR

Presidente:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario	Ph.D. Felipe Nery Agustín Hernández
Vocal:	M.Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez

Asesor de Tesis: M.Sc. Eduardo René Solís Fong



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE**



Chiquimula, 16 de febrero de 2018.

MSc.

**Mario Roberto Díaz Moscoso
Director del Departamento de Postgrados
Centro Universitario de Oriente –CUNORI-
Su Despacho.**

Maestro Díaz Moscoso:

Respetuosamente comunico a usted que, en cumplimiento a lo establecido en el Normativo de Trabajos de Graduación a nivel de Postgrado de esta unidad académica, manifiesto a usted que procedí a asesorar el trabajo de Tesis denominado: **"COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA REGIONAL DE DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, EN LOS DEPARTAMENTOS DE CHIQUIMULA, ZACAPA E IZABAL"**; trabajo elaborado por el maestrante **MARIO NEPTALÍ GALVÁN SANCÉ**.

Para el desarrollo del trabajo antes citado, el Licenciado Galván Sancé, utilizó procedimientos técnicos, que a mi criterio, cumplen con los requerimientos mínimos exigidos en el desarrollo de un trabajo de tesis a nivel de postgrado, por lo que me permito recomendar que se continúe con el trámite que corresponda, para que en lo sucesivo se autorice su impresión final.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

**M.Sc. Eduardo René Solís Fong
Asesor de Tesis**

CERTIFICACIÓN.ACTA.EPT.DEPG-33-2018

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, CERTIFICA: que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folios doscientos dos y doscientos tres, donde se encuentra el Acta EPT cinco guion dos mil dieciocho (ACTA EPT-05-2018), que copiada literalmente dice:-

"Acta EPT-05-2018: En el salón L-1 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, (Presidente), Doctor Felipe Nery Agustín Hernández (Secretario) y Maestro en Ciencias Carlos Leonel Cerna Ramírez (Vocal), el día jueves quince de marzo de dos mil dieciocho, siendo las quince horas, para practicar el **EXAMEN PRIVADO DE TESIS**, del **Maestrante Licenciado Mario Neptali Galván Sancé** (Postulante), inscrito con Registro Académico No. **100023720**, en la **Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de esta Unidad Académica**, como requisito previo a optar el grado de **Maestro en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos**, en el Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente.-----

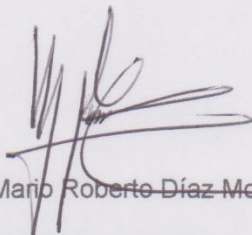
PRIMERO:Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el **NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS**, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez.-----

SEGUNDO: El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: **"COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DE ORIENTE SOCIEDAD ANÓNIMA (DEORSA) . EN LOS DEPARTAMENTOS DE CHIQUIMULA, ZACAPA E IZABAL"**, elaborado por el postulante-----

TERCERO: El resultado del examen fue **APROBADO POR MAYORÍA** de votos, por los miembros del Jurado Examinador. -----

CUARTO: El secretario dio lectura a la presente acta de examen privado de tesis. No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las dieciséis horas con treinta minutos. Damos fe." Firmaron el acta Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, Doctor Felipe Nery Agustín Hernández, Maestro en Ciencias Carlos Leonel Cerna Ramírez y Licenciado Mario Neptali Galván Sancé.

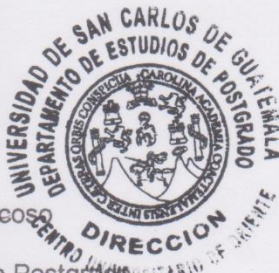
Para los efectos que al interesado convengan, extiende y firmo la presente en dos hojas de papel bond, en la ciudad de Chiquimula, el día veintiuno de septiembre de dos mil dieciocho.



M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

Director Departamento de Estudios de Postgrado

Centro Universitario de Oriente

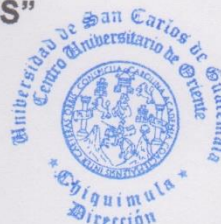


D-TG-MGRH-184/2018

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Informe Final de Tesis del maestrante **MARIO NEPTALÍ GALVÁN SANCÉ** titulado **"COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DE ORIENTE SOCIEDAD ANÓNIMA (DEORSA) EN LOS DEPARTAMENTOS DE CHIQUIMULA, ZACAPA E IZABAL"**, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados de esta Unidad Académica. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Informe Final de Tesis** a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a veintiuno de noviembre de dos mil dieciocho.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
DIRECTOR
CUNORI - USAC

c.c. Archivo

EFCC/ars

Archivo

EF

AGRADECIMIENTOS

A DIOS	Padre eterno, mi Creador, quien, por su eterno amor, misericordia y bondad, me da la sabiduría y la vida para poder completar una meta más en mi vida.
A MI ESPOSA	Hedy Belkys Toledo Vega de Galván , gracias por tu apoyo incondicional.
A MIS HIJOS	Jorge Mario y Eddy Josué Galván Toledo a quienes amo con todo mi corazón que Dios los bendiga grandemente, que este triunfo académico sea para ellos un ejemplo a seguir
A MIS PADRES	Israel Galván González (QEPD) llegue hasta el cielo este triunfo académico, Zoila Elena Sancé , por su amor, y por ser mi intercesora ante nuestro Dios. En honor a ustedes.
A LA DIRECCIÓN Y PERSONAL DE LA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DE ORIENTE S.A. EN CHIQUIMULA	Por el apoyo brindado para la realización del presente trabajo de investigación.
A LA DIRECCIÓN Y AL PERSONAL DE POSTGRADOS DE CUNORI	Por el apoyo que me brindaron durante mi formación profesional.
A MI ASESOR	M.Sc. Eduardo René Solís Fong, por su acompañamiento y motivación constante en la elaboración del presente documento de investigación
A MIS CATEDRÁTICOS	Por compartir sus conocimientos, pero sobre todo por su cariño y amistad.
A MIS COMPAÑEROS	Por su amistad, porque durante el tiempo que compartimos estrechamos excelentes lazos de amistad
AL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE Y A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA	"Baluartes de la Educación Superior"

RESUMEN

Desde hace décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento organizacional, esta situación es tan antigua como la cultura; anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba, y los colaboradores a quienes se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más, esta era la estructura de una organización lineal.

Hoy en día, la práctica 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 indicar 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. 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 podrán mantenerse mucho tiempo en el actual mercado globalizado, y para ello en la actualidad, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento organizacional el cual será entendible, sólo cuando se analiza de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinarias donde las relaciones personas/organización deben verse como un todo, asumiendo que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa. Además, los gerentes necesitan tener buenas habilidades con las personas y desarrollar las habilidades pues el impacto positivo y/o 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.

En la presente investigación se utilizó el estudio descriptivo, el cual fue dirigido a establecer el desarrollo de la variable comportamiento organizacional, con respecto a las subvariables liderazgo, cultura organizacional, comunicación, desarrollo y ética con el objetivo de abordarlas individualmente y establecer la percepción de los colaboradores.

Con base al escenario planteado, se estudió el comportamiento organizacional que representa un valor significativo, tanto para las organizaciones como para cada una de las personas que las hacen posible. La información obtenida requirió un tratamiento riguroso para interpretarlo, para lo cual se acudió a la estadística descriptiva y al enfoque mixto con el propósito de recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos para darle respuesta a la pregunta de investigación que expone ¿Cómo se desarrolla el comportamiento organizacional en la

Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en la cabecera departamental de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales, (Izabal) y la hipótesis general que expresa: Los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicadas en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal), consideran en un nivel “medio” el comportamiento organizacional.

Finalmente, la hipótesis general planteada se “**Acepta**” puesto que el 51 % de los colaboradores posicionaron al comportamiento organizacional en “medianamente aceptable”; es decir, que aceptan las condiciones de las subvariables de comportamiento organizacional, pero no llenan por completo las expectativas; de igual forma las subvariables objeto de estudio liderazgo, desarrollo y ética también se “**Aceptan**” por encontrarse en el nivel “medianamente aceptable” de aceptación por parte de los colaboradores, a excepción de cultura organizacional y comunicación cuyas hipótesis se “**Rechazan**” por encontrarse en el nivel “aceptable”, mostrando la existencia de una cultura razonable a nivel de organización a donde se ejerce el reconocimiento como personas, se practica el estímulo y aceptación por parte de los gerentes, como una de las características primordiales de apoyo hacia las tareas realizadas por los colaboradores.

Tomando de referencia los datos antes mencionados, surge una propuesta denominada “Plan de trabajo y seguimiento al comportamiento organizacional con relación al liderazgo, cultura organizacional, comunicación, desarrollo y ética en las sedes de la distribuidora de electricidad”, con el propósito de impulsar la eficacia del comportamiento organizacional, y elevar el nivel de conocimiento de los colaboradores, mejorando el liderazgo, cultura, comunicación, desarrollo y la ética organizacional.

Palabras claves: Comportamiento Organizacional, Liderazgo, Cultura, Comunicación, Desarrollo, Ética.

ABSTRACT

For decades, managers have sought to improve organizational functioning, this situation is as old as culture; Previously, organizations were seen as a way to achieve competitiveness and obtain benefits based on a horizontal division of labor and vertical decisions, where there was someone at the top who was the one who thought, and the employees who were paid to do what was ordered and nothing else. This was the structure of a linear organization Newstrom (2011)

Nowadays, the practice of organization has changed and has gone from a linear thought to a systemic thought, where things are not seen as isolated structures but as integral processes of a whole; in this sense, it can be indicated that the organization is a system of relationships between individuals through which the people, under the command of the managers, pursue common goals. These goals are the product of the planning and decision-making processes where the objectives are created, based on the employees' ability to learn; knowing that organizations will gain relevance by taking advantage of the enthusiasm and learning capacity of the staff they have.

Managers want to be sure that their organizations can stay long in the current globalized market, and for this in our times, it is essential to know about organizational behavior which will be understandable, only when we analyze it holistically, systemically, multidisciplinary and interdisciplinary and where people / organization relationships should be seen as a whole, assuming that technical skills are necessary for success in administrative management. In addition, managers need to have good skills with people and develop the skills of their collaborators, because the positive and / or negative impact that the components of the organization (individuals, groups and structure) have on themselves will be directly proportional to the success or failure that the organization gets.

In the present research the descriptive study was used, which was directed to know the development of the variable organizational behavior, with respect to the subvariables leadership, organizational culture, communication, development and ethics with the objective of addressing them individually and knowing the perception of the collaborators

Based on the proposed scenario, the organizational behavior that represents a significant value for both organizations and for each of the people who make them possible was studied. The information obtained required a rigorous treatment to interpret it, for which the descriptive statistics and the mixed approach were used for the purpose of collecting, analyzing and linking quantitative and qualitative data to answer the research question that states: develops organizational behavior in a regional electric power distribution company in the departmental capital of Chiquimula,

Teculután (Zacapa) and Morales, Izabal and the general hypothesis that states: The employees of the regional electricity distributor located in Chiquimula, Teculután (Zacapa) and Morales (Izabal) consider organizational behavior at a "medium" level.

Finally, the data revealed in relation to the general hypothesis that is "Accepted" since the collaborators accept on an "average" level the organizational behavior, and the subvariables object of study leadership, development and ethics are also "Accepted" because they are at the "average" level of acceptance by the collaborators, with the exception of organizational culture and communication whose hypotheses are "rejected" because they are at the "acceptable" level.

Taking reference to the aforementioned data, a proposal called "Work plan and monitoring of organizational behavior in relation to leadership, organizational culture, communication, development and ethics in the headquarters of the electricity distributor", with the purpose of promoting the effectiveness of Organizational Behavior, and raise the level of knowledge of employees, Improving leadership, culture, communication, development and organizational ethics.

Keywords: Organizational Behavior, Leadership, Culture, Communication, Development, Ethics.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el comportamiento Organizacional (CO) es un tema considerado como un indicador importante para evaluar a las organizaciones que persiguen una actitud y eficiencia con el logro de los objetivos de sus colaboradores. Se refiere, además, a valorar a los colaboradores por su capacidad, esfuerzo o personalidad y por las capacidades que la gente hace, que por su propio comportamiento también influyan con su desempeño en la organización.

Reconocer que las personas tienen creencias culturales, motivos e intenciones, ayuda a explicar el comportamiento y ayuda a corregir las situaciones no productivas, mediante el conocimiento de las causas comunes del comportamiento, las personas pueden reaccionar de forma más adecuada; consiguiendo ser medida a través de las percepciones que manifiestan las personas acerca del liderazgo, cultura, comunicación, desarrollo y ética entre otros.

Dadas las condiciones que anteceden, resultó necesario realizar un estudio que permitiera conocer el Comportamiento Organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en los municipios de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales Izabal), con respecto a las subvariables liderazgo, cultura, comunicación, desarrollo y ética, contribuyendo a brindar un mejor servicio a los clientes y usuarios que visitan las diferentes oficinas.

Se partió de la hipótesis general de investigación que estableció que **“Los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en Chiquimula, Zacapa (Teculután) y Morales (Izabal), consideran en un nivel “medio” el Comportamiento Organizacional”**.

El objetivo general del estudio consistió en “Analizar el comportamiento organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en la cabecera departamental de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal), el cual pudo lograrse por medio de la consecución de objetivos específicos que coadyuvaron a establecerlo

En el **Capítulo I**, se detalla el planteamiento del problema, antecedentes y contexto, formulación y sistematización del problema, justificación, objetivo general y específicos, objeto de estudio, delimitación del problema.

El **Capítulo II**, comprende el marco teórico de la investigación, el cual se integra por la concepción general sobre el asunto, conceptos y categorías, aportes explicativos de otros autores, toma de posición sobre el asunto y aspectos referenciales de la Distribuidora de Electricidad de Oriente

Sociedad Anónima (DEORSA).

En el **Capítulo III**, se describe el diseño metodológico del estudio, el cual describe el tipo de investigación, método y estadísticas utilizadas, población, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, fuentes de información y estrategias de investigación, y la conceptualización y operación de variables e indicadores y las hipótesis de investigación.

El **Capítulo IV** detalla los resultados del estudio, desde el punto de vista de la estadística descriptiva, lo cual permite comprobar las hipótesis de investigación y dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Este capítulo evidencia hallazgos de la investigación, que permiten proponer soluciones y mejoras al problema planteado.

Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como las fuentes bibliográficas consultadas.

En el **apéndice 1** se describe como propuesta la elaboración de un “Plan de trabajo y seguimiento al Comportamiento Organizacional con relación al liderazgo, cultura, comunicación, desarrollo y ética en las sedes de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA)”, cuyo objetivo es promover estrategias destinadas al crecimiento y desarrollo del recurso humano, así como direccionar los recursos institucionales, hacia actividades que promuevan el bienestar y satisfacción de los colaboradores, logrando un desempeño eficaz dentro de la organización.

En el **apéndice 2** describe el cuestionario Comportamiento Organizacional utilizado en la investigación.

El **apéndice 3** describe la guía de entrevista utilizada en la investigación.

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen	v
Abstract	vii
Introducción	ix

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes y contexto	1
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1.Sistematización del problema	4
1.3. Objeto de estudio	4
1.4. Delimitación de problema	4
1.4.1.Delimitación temporal	4
1.4.2.Delimitación geográfica	4
1.4.3.Delimitación institucional	4
1.4.4.Delimitación personal	4
1.4.5.Delimitación teórica	5
1.5. Justificación	5
1.6. Objetivos	7
1.6.1.General	7
1.6.2.Específicos	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Concepción general sobre el asunto	8
2.1.1.Comportamiento Organizacional (CO)	8
2.1.2.Modelos del Comportamiento Organizacional (CO)	12
2.1.3.Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del (CO)	14
2.2. Conceptos, categorías, leyes y postulados.	15
2.2.1.Comportamiento Organizacional	15
2.3. Aportes explicativos de otros autores	26
2.4. Toma de posición sobre el asunto	35
2.5. Aspectos referenciales	36
2.5.1.Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA)	36
2.5.2.Organización	38

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación y enfoque	42
3.2 Método	43
3.3 Estadística	44
3.4 Población	46
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.5.1 Técnicas	47
3.5.2 Instrumentos	48
3.6 Fuentes de información y estrategias de investigación	49
3.6.1 Fuentes de información	49
3.6.2 Estrategias de investigación	50
3.7 Hipótesis	51
3.7.1 General	51
3.7.2 Específicas	51
3.8 Conceptualización de variables e indicadores	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Consideraciones preliminares	54
4.2 Análisis de información	54
4.3 Análisis del Comportamiento Organizacional	59
4.3.1 Liderazgo	59
4.3.2 Cultura organizacional	62
4.3.3 Comunicación	65
4.3.4 Desarrollo	68
4.3.5 Ética	71
4.3.6 Comportamiento Organizacional	73
 CONCLUSIONES	 77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80

APÉNDICES

Apéndice 1. Propuesta “Plan de trabajo y seguimiento al comportamiento Organizacional en las sedes de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima	86
1.1. Antecedentes	86
1.2. Objetivos	87
1.3. Alcance	87
1.4. Fines del plan de capacitación	87
1.5. Factibilidad de la propuesta	88
1.6. Fases para la implementación del plan de capacitación	89
1.7. Recursos	91
1.8. Recursos necesarios para la implementación	91
1.9. Cronograma de actividades	92
1.10. Seguimiento y evaluación	92
1.11. Bibliografía	93
Apéndice 2. Cuestionario de Comportamiento Organizacional	94
Apéndice 3. Guía de entrevista	98

Tabla	Índice de Tablas	Página
1. Definición de varios autores sobre Comportamiento Organizacional		16
2. Factores claves del comportamiento organizacional, análisis escrito Escrito caso (ARESEP) en Costa Rica (2007)		28
3. Variables de análisis diagnóstico (C O) (ARESEP) en Costa Rica (2007)		28
4. Variables e indicadores de análisis del caso “Factores del Comportamiento Organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior en Santiago de Querétaro” (2012)		32
5. variables y sub-variables de análisis descritos en trabajo de investigación Comportamiento Organizacional como indicador de la efectividad laboral		34
6. Distribución de oficinas por regiones		40
7. Detalle de clientes atendidos por oficinas de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA)		40
8. Trabajadores administrativos por sede de la Distribuidora		41
9. Escala de Likert		45
10. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad		46

11. Distribución de colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal)	47
12. Criterios utilizados para la medición del Comportamiento Organizacional	51
13. Distribución del recurso humano por sede de trabajo	55
14. Distribución de la población según género, por sede	56
15. Distribución de la población según la edad, por sede	57
16. Distribución de la población según escolaridad, por sede	58
17. Criterios utilizados para la medición del Liderazgo	59
18. Niveles de percepción del Liderazgo*sede	60
19. Criterios utilizados para la medición de la Cultura Organizacional	63
20. Niveles de percepción de la Cultura Organizacional *sede	63
21. Criterios utilizados para la medición de la Comunicación	66
22. Niveles de percepción de la Comunicación*sede	66
23. Criterios utilizados para la medición del Desarrollo Organizacional	68
24. Nivel de percepción del Desarrollo Organizacional	69
25. Criterios utilizados para la medición de la Ética	71
26. Niveles de percepción de la Ética	72
27. Criterios utilizados para la medición de Comportamiento Organizacional	74
28. Niveles de percepción del Comportamiento Organizacional	74
29. Niveles de percepción de criterios por cada subvariables y el comportamiento Organizacional por parte de los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA)	76

Figura	Índice de Figuras	Página
1. Estructura Organizacional de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima		39
2. Porcentajes de Recurso Humano por sede de trabajo		55

Sigla	Lista de Siglas	Página
1. C.O. Comportamiento Organizacional		8
2. ARESEP Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos		28
3. DEORSA Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima		36
4. AMM Administrador del mercado mayorista		37
5. CNEE Comisión Nacional de Energía Eléctrica		37

6.	DEOCSA Distribuidora de Electricidad de Occidente Sociedad Anónima	37
7.	SPSS Statistic Package For Social Sciences	45

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto

Hoy en día, las organizaciones deben estar inmersas en la actitud de ser competitivas y la clave para la ventaja competitiva está en saber utilizar la inteligencia y la competencia de las personas que las conforman. Esto nos lleva a que el éxito de las organizaciones depende directamente del desempeño de las personas las forman.

Robbins (2009) mencionan que: “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta”.

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) al referirse al comportamiento organizacional indican: “Estudio del comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología, antropología cultural para aprender sobre las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupo y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

Si se toma en consideración que el ser humano a consecuencia del trabajo y la necesidad de realización y generar recursos para la subsistencia familiar y que esta actividad permite relacionarse con otras personas, madura, aprende y mejora habilidades, es en definitiva, un poderoso catalizador de las emociones, pensamientos y valores.

El modo de entender el comportamiento humano en las organizaciones ha sido objeto de evolución, en un principio fue considerado meramente un factor productivo, hoy se caracteriza como un elemento estratégico de las organizaciones

A esto se debe sumar que en las últimas décadas, en las sociedades están aconteciendo una serie de cambios sociales, económicos y culturales, que han impactado con fuerza a las distintas esferas del desarrollo humano, afectando no sólo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

En este escenario, se desprende que el objetivo del comportamiento organizacional, es tener esquemas que permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las personas, pues el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar las

metas de la organización, siendo sin duda el estudio del liderazgo, cultura organizacional, comunicación, desarrollo y ética aspectos importantes en todo estudio organizacional.

En este contexto, el comportamiento organizacional ha adquirido gran importancia como herramienta para coadyuvar en la solución a los problemas actuales, y enfrentar los futuros desafíos de la competitividad económica. Seguidamente, es necesario trazar un marco estratégico que relacione el comportamiento organizacional con la estrategia para crear valor y lograr los resultados propuestos (fines), a través de las mejores estrategias de calidad (medio).

En la actualidad, las empresas modernas consideran a los empleados no sólo como el mejor recurso de la compañía, sino que son la compañía; lo lleva a señalar que el comportamiento de los colaboradores dentro de una empresa de servicios da lugar al eficiente o deficiente servicio al cliente, la razón obedece que el personal en contacto juega un papel fundamental para la prestación del mismo; por tanto, en varios casos hace y marca la diferencia entre varias alternativas, tanto alrededor del producto o servicio ofrecido.

La empresa objeto de estudio, actualmente tiene un amplio mercado como proveedora de servicios relacionados con la distribución de energía eléctrica por espacio de quince años, con el afán de prestar un servicio de calidad y mejorar este en relación con las empresas eléctricas quienes están distribuidas de la siguiente manera: Empresa Eléctrica de Guatemala (EGSA) empresas eléctricas municipales instaladas en los municipios de Puerto Barrios (Izabal), Gualán (Zacapa), Guastatoya (El Progreso), San Pedro Pinula (Jalapa), Quezaltenango, Huehuetenango y Jalapa (cabecera municipal).

Por lo consiguiente, comercializa y cobra las facturas que emite mensualmente por consumo de energía eléctrica a todos sus clientes, teniendo personal operativo exclusivamente para atender a los clientes; misma que se convierte en una actividad determinante y vital, en la atención que reciben cuando se presentan a cancelar sus facturas y otros servicios que brinda la distribuidora en el área de influencia.

Además son atendidos con trámites relacionados por inconformidad en sus consumos facturados mensualmente, calidad de servicio que reciben con relación al voltaje del fluido eléctrico en sus viviendas, inconformidad por tarifas aplicadas, trámites de solicitudes para nuevos contadores, etc. Esta actividad genera una relación cliente - colaborador de la empresa, que en ocasiones se convierte considerablemente frecuente por la cantidad de clientes que presentan quejas, reclamos o solicitan información sobre uno de los mismos temas antes indicados.

En virtud de lo anterior, y sabiendo que uno de los objetivos fundamentales de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) en su ámbito de trabajo es “brindar servicio con calidad a sus clientes”, el comportamiento organizacional juega un papel trascendental en la calidad de los servicios prestados a todos los clientes que los reciben.

En el caso específico de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal), a través de diagnósticos y entrevistas, se observaron indicios acerca de una posible desfavorable comportamiento organizacional manifestado por los colaboradores, pues algunos factores determinantes como la productividad, alcanzar los objetivos y las metas propuestas por la empresa, no se han logrado de acuerdo a planificaciones establecidas en los Planes Operativos Anuales (POA).

Lo anterior esta siendo provocado por: a) poca capacidad de liderazgo para el logro de metas, b) insatisfacción respecto a la operacionalización de los sistemas de gestión, c) falta de aceptación por parte de los colaboradores de la organización (cultura organizacional), d) escasa comunicación con los medios utilizados para trasladar información relacionado con los planes de trabajo, e) condiciones de insatisfacción personal y laboral, f) condiciones éticas del entorno laboral no aceptables, aspectos que para el presente estudio, forman parte del comportamiento organizacional.

Significa entonces, que se parte de una percepción inicial de que en las oficinas de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en donde el comportamiento organizacional está manifestándose de manera irregular.

Por ello, la presente investigación tuvo como objetivo “analizar el Comportamiento Organizacional en la distribuidora” con el propósito de obtener elementos que ayuden a determinar el grado de aceptación con relación a factores como liderazgo, cultura organizacional, comunicación desarrollo y ética, luego proponer acciones que contribuyan a generar condiciones aceptables para el desarrollo de las actividades inherentes en la empresa.

1.2 Formulación del problema

En el orden de ideas expuestas dentro de los antecedentes y contexto se formuló el problema de investigación, según se describe a continuación:

¿Cómo es el comportamiento organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal)?

1.2.1 Sistematización del problema

- ¿Cómo se manifiesta el liderazgo?
- ¿Cómo los colaboradores perciben la cultura organizacional?
- ¿Cómo se desarrolla la comunicación?
- ¿Cómo se manifiesta el desarrollo de los colaboradores?
- ¿Cómo se percibe la ética?

1.3 Objeto de estudio

El Comportamiento Organizacional

1.4 Delimitación del problema

1.4.1 Delimitación temporal

El presente estudio se realizó al 31 de marzo de 2017

1.4.2 Delimitación geográfica

Cabecera departamental de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal)

1.4.3 Delimitación institucional

Oficinas de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) Región Nor Oriente I, oficinas de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal)

1.4.4 Delimitación personal

Los colaboradores del área administrativa y operativa

1.4.5 Delimitación teórica

Para la realización de la Investigación, se debe entender por Comportamiento Organizacional, según lo define:

Gordon (1997) indica que “los actos, hechos y actitudes de las personas en las organizaciones, brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad, en los dilemas y las situaciones organizacionales como liderazgo, cultura organizacional, comunicación, desarrollo y ética”

Complementándola según Gibson, Donnelly y Konospake (2006) como: “Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

Al referirse a un campo de estudio significa que es una área de estudio distintiva de experiencia con un cuerpo común de conocimiento, además de aportar herramientas útiles en muchos niveles de análisis, como por ejemplo ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de la organización, también permite entender la complejidad de las relaciones interpersonales

En relación con las definiciones expuestas, se aprecian semejanzas entre las definiciones al declarar que el comportamiento organizacional es la interacción, relación entre personas, grupos y la organización, igualmente todos los autores de una u otra forma indican que es un campo de estudio, aplicación de conocimiento, disciplina, entre otros, utilizada para aumentar la efectividad de la organización o mejorarla.

1.5 Justificación

Según Robbins (2009) “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos grupos y estructura en el comportamiento dentro de las organizaciones, con el objeto de aplicar dicho conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales.”

Resumiendo el concepto que varios escritores apuntan sobre que, el comportamiento en las organizaciones se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización, la forma como ese comportamiento afecta el desempeño de la misma, y que no debe

ocasionar sorpresa encontrar que el comportamiento humano, resalta una significativa relación con los puestos, el trabajo, la productividad, el desempeño y la administración.

Otra razón acerca de la importancia del estudio del comportamiento organizacional, es que el comportamiento de las persona es determinada por varios factores o variables por ejemplo: psicológico, social, cultural, etc. producto de la interacción entre las necesidades de las personas, las exigencias del trabajo, las características de la organización que puede influir el comportamiento con el paso del tiempo y no conseguir el objetivo ni metas de la empresa.

Otro argumento a favor de la importancia del comportamiento organizacional, está en la importancia con las aptitudes para tratar con las personas, porque estas constituyen el sistema social interno porque son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que constituyen la organización y su propósito es alcanzar los objetivos y metas. Para Davis y Newstron (1991), "las acciones de los administradores, cuya finalidad es alcanzar metas superiores de interés para el empleado y la organización, se ven favorecido por el conocimiento y uso de recursos humanos, contingencias, productividad y enfoques de sistemas."

Por otra parte, el comportamiento organizacional constituye un fenómeno característico de la sociedad moderna, pasamos el mayor tiempo de nuestras vidas en las organizaciones con retos y oportunidades de desarrollo para todas personas, además ayuda a los administradores a cambiar el estilo y costumbres de la fuerza laboral, mejora la calidad de vida de las personas, fomenta las innovaciones necesarias en este mundo dinámico y cambiante.

Seguramente los más importantes aún, han sido las evidencias que las organizaciones brindan las oportunidades para el fortalecimiento de los valores del colaborador como persona, lo cual proporciona una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo; facilitando el ambiente propicio para formar una persona con, liderazgo competente, intelectual y ético

Surge entonces, interés por realizar el trabajo de investigación sobre, cómo se manifiesta el comportamiento organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA); donde se evalúa el liderazgo, cultura organizacional, comunicación, desarrollo y ética; para establecer las acciones preventivas o correctivas dependiendo de los resultados obtenidos.

Los beneficios del presente trabajo, estarán directamente relacionados con los propietarios de la empresa, clientes y colaboradores, la empresa podrá contar con un reforzamiento, como mejora del desempeño de los colaboradores en su trabajo integral; que permitirá obtener mejores resultados en calidad de servicio, como consecuencia de toma de decisiones oportunas y eficaces que redundarán en beneficio de todos los involucrados y lograr replicar a futuro a otras empresas de servicios.

En el orden de las ideas anteriores, el estudio permite identificar aquellos aspectos que necesitan mejoras para fortalecer el comportamiento organizacional en los cincuenta y tres trabajadores, quienes atienden un promedio de tres mil clientes diarios, en las tres oficinas establecidas en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal).

1.6. Objetivos

1.6.1 General

Analizar el comportamiento organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) en la cabecera departamental de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal); para determinar los elementos que condicionan su funcionamiento.

1.6.2 Específicos

- Identificar el nivel de liderazgo que desarrolla la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima.
- Determinar el nivel de cultura organizacional que lleva a cabo la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima.
- Establecer el nivel de comunicación que desarrolla la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima.
- Identificar el grado de desarrollo de los colaboradores en la Distribuidora de Electricidad Sociedad Anónima.
- Determinar los niveles de ética en la en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general sobre el asunto

2.1.1 Comportamiento Organizacional (CO)

Para Cherrington (1989), el campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia.

Robbins (1999), define el comportamiento organizacional como "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."

Los personajes que establecieron la dirección y los límites del comportamiento organizacional se mencionan: Adam Smith quien encauzó sus investigaciones concernientes con la división del trabajo mostrando que aumenta la productividad al incrementar la capacidad y la destreza de cada trabajador, ya que ahorra el tiempo que se perdería al cambiar de tarea.

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, & Newstrom 1991).

Con base a los conceptos descritos, se puede expresar que es la 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.

Ascencio (2011), manifiesta que el desarrollo histórico del comportamiento organizacional inicia su auge luego que se produce la revolución industrial, figurando Robert Owen año

1800 y Andrew Ure año 1835 quienes hicieron hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores.

Davis y Newstrom (1991), manifiestan que en las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne.

Mayo y Roethlisberger (1920), llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

A través de la investigación llevada a cabo por Mayo y Roethlisberger (1920), conducen a lo que en ese entonces se le llamó relaciones humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional, resaltando la importancia de una investigación valiosa en torno a la conducta humana en el trabajo.

Barón y Greenberg (1990), manifiestan que el campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo.

Estos conceptos exponen que el comportamiento organizacional aplica los conocimientos obtenidos acerca de los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia. Se dedica en particular a la conducta laboral, la que ocurre en las organizaciones.

Según Robbins (1994), el estudio del comportamiento organizacional considera tres elementos:

- El individuo, cuyo comportamiento está influenciado por la conducta (percepción, actitud, personalidad y aprendizaje), por el sistema personal (habilidades, experiencias, valores, metas, tensiones y ajustes al logro) y por el desarrollo de la conducta hacia metas motivación.
- Grupos de trabajo, que incluyen el estilo de liderazgo del gerente y la motivación.

- La estructura y los procesos.
para Newstrom (2013), los principales objetivos del comportamiento organizacional son: describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos, dentro del entorno organizacional.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.

Según bibliografía Robbins y De Cenzo (2002), 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, pues 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 tienen su principal inversión en el recurso humano.

Dada la creciente crisis social, económica y política que enfrentan las instituciones, se hace necesario replantear el esquema de los valores humanos de nuestra sociedad, desde la óptica de las organizaciones, tienden a nivelar las cargas que recaen en los seres humanos, lo cual redundaría en su propia formación y realización siendo ello, relevante a la

hora de participar en los avances tecnológicos y científicos que han dejado aun lado la axiología para materializar el comportamiento de la humanidad, beneficiando con ello únicamente los aspectos materiales.

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales, y si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las instituciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad; no obstante las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. 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 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.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Igualmente brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de individuos en la organización. También facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que se intercalan dos personas (dos compañeros de trabajo o un superior y un subordinado). El comportamiento organizacional es valioso para examinar las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales.

Además permite ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral a través del conocimiento cultural del individuo, lo que permitirá conocer cómo ajustar las políticas de la empresa, mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización, servirá de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano, así como ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales.

2.1.2 Modelos del Comportamiento Organizacional (CO)

Existen diferentes modelos de este tipo de comportamiento, entre los cuales se encuentra el autocrático, de custodia, de apoyo y el colegial.

Cada uno de estos se debe para situaciones diferentes, no se puede decir que uno es mejor o peor que otro, se debe conocer la organización de cada uno para poder elegir el que se adapte más a la dinámica de la organización.

De tal manera que se genere un clima agradable, solidario y de equipo, para que sea favorable y se logren los objetivos de la empresa. Se deben analizar las ventajas y desventajas de cada uno, su objetivo, lo que lo caracteriza así como el resultado deseado.

a. Modelo autocrático

Fue el modelo prevaleciente durante la revolución industrial, se basa en el poder. Los que controlan deben tener el poder para exigir; la gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes.

Los empleados deben ser persuadidos y presionados a hacer sus labores, la gerencia es la que piensa, ellos trabajan. Se establecen controles rígidos con orientación a la obediencia a un patrón y no a un gerente teniendo como resultado psicológico la dependencia del jefe, el desempeño es mínimo, luego los salarios también lo son.

Las necesidades que deben satisfacer los empleados son de subsistencia para ellos y sus familias. Dentro de las ventajas, una manera útil de hacer el trabajo y sus desventajas, elevado costo en el aspecto humano.

b. Modelo paternalista o de custodia

Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático, se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad.

Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios, luego la orientación de la gerencia es hacia el dinero generando dependencia del individuo a la organización necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva.

Dentro de sus ventajas brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores y sus desventajas no logran una motivación efectiva, los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

c. Modelo de apoyo

Depende del liderazgo a través de este la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; su papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo.

El resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. ("Nosotros" en lugar de "Ellos" al hablar de la organización).

Este modelo funciona mejor en países más ricos.

d. Modelo colegial

Colegial en el sentido de un grupo de personas que tienen una finalidad común. Este modelo tiende a ser más útil en trabajos de naturaleza no programada, ambientes intelectuales y mucha libertad. La dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles.

Como ven que los gerentes están haciendo sus aportes a la consecución de las metas globales, es más fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales en el modelo. Orientación gerencial es el equipo de trabajo, la respuesta de los empleados es la responsabilidad, el resultado psicológico es la autodisciplina y las necesidades a satisfacer son de autorrealización y el desempeño será de un entusiasmo moderado.

Conclusiones sobre los modelos: a medida que se enriquece el conocimiento del comportamiento humano o aparecen nuevas condiciones sociales, se va haciendo una transición hacia modelos más recientes.

Es un error suponer que un modelo es el mejor y que durara largo tiempo. No hay un modelo óptimo, ya que el óptimo depende del conocimiento sobre la conducta humana y del ambiente del momento. El desafío de los gerentes es identificar el modelo que están usando y evaluar su eficiencia. Tienen dos tareas: adquirir un nuevo conjunto de valores al

evolucionar los modelos y aprender y aplicar las habilidades conductuales que concuerden con esos valores.

2.1.3 Disciplinas que han contribuido a desarrollar el campo del Comportamiento Organizacional (CO)

“El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en la contribución de varias disciplinas conductuales, ya sea en el plano de análisis individual o microanálisis, como el caso de la psicología, o en el plano de procesos de grupos y organización, en donde entra la colaboración de disciplinas como la sociología, la psicología social, antropología y la ciencia política” Gordon (1997) .

a. Psicología

“Ciencia que pretende medir, explicar y en ocasiones cambiar la conducta de los seres humanos. Los primeros psicólogos se concentraban en los problemas de fatiga, aburrimiento y factores relativos a las condiciones laborales que obstaculizaban un desempeño eficaz en el trabajo. Últimamente sus contribuciones se extienden al aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y motivadores, satisfacción laboral, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño del trabajo y estrés laboral” Robbins y De Cenzo (2002) .

b. Sociología

“Ciencia que estudia a las personas en relación con sus semejantes. Las contribuciones que los sociólogos han hecho al comportamiento organizacional han sido a través de su estudio, del comportamiento de los grupos en las organizaciones, particularmente en las formales y complejas. Algunos de estos conocimientos contribuidos al comportamiento organizacional son sobre la dinámica de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de las organizaciones formales, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflictos” Robbins (1999) .

c. Psicología social

“Rama de la psicología en la que se combinan ésta y la sociología. Se enfoca en la influencia recíproca de las personas. Los psicólogos sociales hacen aportaciones significativas a la medición, comprensión y cambio de actitudes, pautas de comunicación, fomento de la confianza, medios con que las actividades de los grupos satisfacen las necesidades de los individuos, y procesos de toma de decisión en grupo” Robbins (1999) .

d. Antropología

“Estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos sobre las culturas y sus entornos ha ayudado a comprender las diferencias en valores fundamentales, actitudes y conductas de personas de diversos países y en organizaciones distintas. En cultura organizacional, gran parte de lo que se sabe sobre ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas organizacionales es producto del trabajo de los antropólogos.” Robbins y De Cenzo (2002) .

e. Ciencia política

“Estudio de la conducta o comportamiento de los individuos y grupos en ambiente político. Se enfoca en la estructura de los conflictos, la distribución de poder y cómo la gente manipula el poder en aras de sus intereses personales.” Robbins y De Cenzo (2002) .

2.2 Conceptos, categorías, leyes y postulados

Para fundamentar teóricamente las variables de investigación, se realiza una revisión de los conceptos, categorías, leyes y postulados del comportamiento organizacional, desde el punto de vista de diferentes autores así como el enfoque que se le dará en la presente investigación.

2.2.1 Comportamiento Organizacional

Muchas y variadas son las definiciones de comportamiento organizacional surgidas en las últimas décadas predominando diferentes términos como consecuencia de las experiencias de trabajos sobre el comportamiento organizacional para las personas y para las organizaciones o empresas, como lo expusieron los personajes Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen quienes postularon ideas que ejercieron gran influencia en la dirección y límites del comportamiento organizacional durante la era clásica, que abarca el período de 1900 a mediados de la década de 1930.

Gordon (1997), Chiavenato (2011) y Robbins y De Cenzo (2002) entre otros analizaron la evolución de los distintos significados y avances respecto al comportamiento organizacional. A continuación en tabla 1 se muestran definiciones de varios autores sobre comportamiento organizacional.

Tabla 1. Definiciones de varios autores sobre comportamiento organizacional

Autor/año	Definiciones
1. Gordon (1997)	Son los actos, hechos y actitudes de las personas en las organizaciones, brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad, en los dilemas y las situaciones organizacionales como Liderazgo, Cultura Organizacional, Comunicación, Desarrollo y Ética
2. Chiavenato (2000)	Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos
3. Robbins y De Cenzo (2002)	El comportamiento organizacional es el estudio de lo individuos y de los grupos dentro de las organizaciones
4. Dubrin (2004)	Los objetivos principales del comportamiento organizacional son explicar, predecir y controlar dicha conducta
5. González, L (2007)	Es una disciplina, ello significa que tiene un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos. La cual estudia tres determinantes de la conducta en la empresa: individuos, grupos y estructura
6. Davis y Newstrom (2002)	Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de

	las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones
7. Dubrin (2004)	Es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización
8. Hellriegel, Slocum y Woodman (2004)	Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización
9. Ivancevich, Donnelly y Konospake (2006)	Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias
10. Cherrington (1989)	El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional.
11. Barón y Greenberg (1990)	El campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes

	organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo
12. Davis& Newstrom (1991)	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
13. Robbins (1999)	Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia organizacional

Fuente: elaboración propia

Las definiciones expuestas entre diferentes autores presentan similitud, en cuanto a que consideran que el recurso humano y su actuación en las organizaciones es la búsqueda de mayores niveles de eficacia y eficiencia para incrementar la productividad en la organización.

Las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, pasamos el mayor tiempo de nuestras vidas en ellas, por lo cual es vital que las conozcamos cómo funcionan, para alcanzar una o varias metas comunes; teniendo el conocimiento de las diversas actividades y operaciones estaremos en condiciones de dirigirla adecuadamente.

Para el presente estudio, se comprenderá el comportamiento organizacional según lo expone Gordon (1997), “como los actos y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones, el campo del comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes”.

Las variables propuestas por el modelo de Gordon (1997) se definen de la siguiente forma:

a. Liderazgo

Hodgetts y Altman (1985), define liderazgo como: “El proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas.”

Los líderes son personas que influyen en los demás y que tienen visión para llevar a cabo los cambios a futuro que se necesitan. El ser líder implica el motivar a las personas e influir para que contribuyan al logro de los objetivos en común.

Consigue que los empleados asuman el compromiso con la misión, dando lo mejor de ellos y desarrollando toda su capacidad. Las organizaciones necesitan de liderazgo para que sean dirigidas eficazmente consolidando su competitividad y en consecuencia logrando el éxito.

Robbins y De Cenzo (2002), define liderazgo “como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas un líder tiene un poder personal ya que puede influir en las personas por medio de las relaciones y a través de ellas puede provocar o modificar comportamientos. La influencia del líder está íntimamente relacionado con los términos de autoridad y poder.”

Maxwell (1998), manifiesta “El liderazgo verdadero o real tiene su base en el poder de referencia o de competencia, esto nos dice, que se basa en el líder, y su característica es que, a través de las personas se obtengan los mejores resultados en la organización”.

Maxwell (2000), autor de varios estudios sobre liderazgo, lo sintetizó de la manera siguiente: “El liderazgo es influencia, nada más y nada menos”.

De las diversas investigaciones que se realizaron a fines de los años cuarenta en la Universidad Estatal de Ohio surgió la teoría conductista de mayor difusión. La Universidad de Ohio llevó a cabo investigaciones en la misma época que la Universidad de Michigan.

En dichas investigaciones se entregaron cuestionarios para su llenado a los empleados de organizaciones industriales así como también se aplicaron cuestionarios a militares con la finalidad de evaluar las percepciones sobre liderazgo que tenían los subordinados de sus jefes. Los resultados de las encuestas identificaron dos categorías o dimensiones similares que se identificaban con la conducta del líder.

Dimensiones que coincidían con las descubiertas a través de los estudios por la Universidad Michigan, se les dieron el nombre de enfoque en la estructura de trabajo o iniciación de estructura y consideración por la persona o simplemente consideración.

Iniciación de estructura la define Robbins (1999), en su libro de comportamiento organizacional como grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas.

Asímismo nos dice que el concepto de consideración es grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos.

Todo líder debe lograr que las personas realicen sus tareas con un buen desempeño, y en este intento de conseguir que los empleados realicen diversas tareas se presentan dos factores determinantes por un lado el trabajo y por el otro lado la relación humana. Depende del líder que exista un equilibrio entre estos dos elementos para que de esta manera funcione con éxito la organización.

Las investigaciones sobre estas categorías han concluido que los líderes que cuentan con una calificación alta en iniciación de estructura y consideración, logran que los empleados asuman el gran compromiso y responsabilidad para realizar sus tareas con el mejor desempeño, y además con una gran satisfacción laboral.

Cuando no existe el equilibrio adecuado entre estas dos dimensiones tenemos por ejemplo, cuando un gerente centra su función solamente en que los empleados realicen sus tareas, pero sin el más mínimo sentido de consideración con sus compañeros, vamos a tener como resultado la creación de un ambiente poco favorable de trabajo, movimientos permanentes de personal en las áreas, falta de confianza, alto índice de rotación de personal y parámetros bajos de calidad.

Pero es también necesario mencionar que aun cuando un líder cuente con una calificación alta en las dos categorías y generalmente tenga resultados favorables, de acuerdo a los estudios realizados por la Universidad de Ohio y en base a las diferentes circunstancias

que se presentan en algunos casos en especial, no se lograron resultados favorables, por lo que se recomienda tomar en cuenta en esta teoría los factores situacionales en las organizaciones.

Estudios en la Universidad de Iowa, en el año de 1930, Lewin y un grupo de investigadores colaboraron en los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo

- Liderazgo autocrático: El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones, es dominante y personal en los elogios y críticas a las personas.
- El liderazgo liberal: Existe una mínima participación de liderazgo, prácticamente no existe: supervisión, apoyo y guía a los empleados, participación en la toma de decisiones de las personas o el grupo y no lleva a cabo ningún tipo de evaluación, orientación o dirección de las acciones del grupo.
- El liderazgo democrático: Este tipo de liderazgo fomenta en reuniones las discusiones constructivas, delega autoridad en los subordinados, así como propicia la mayor participación en la toma de decisiones.

b Cultura organizacional

Schein (1999), indica que la cultura es “un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se ha enseñado a los nuevos miembros la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.”

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones e imagen que sus clientes tengan de ella.

El concepto de cultura de la organización se podría remontar a Mayo y sus colaboradores, allá por los años 20, cuando frente al management científico de Taylor, estos autores hacen hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y cómo repercute esto en el funcionamiento de la organización.

Mayo invirtió la relación entre productividad - motivación establecida por los autores clásicos, y convenció a los industriales de la época que la motivación debía anteceder la productividad, siendo una condición fundamental para esta.

Algunos autores se centraron en la cultura como uno de los aspectos críticos para la adaptación de las organizaciones sociales, y entendieron la cultura como un sistema de patrones de comportamiento socialmente transmitidos que sirven para relacionar las comunidades humanas con sus valores ecológicos.

Esta perspectiva también se ha visto reflejada en los trabajos de algunos etnógrafos y psicólogos. Asimismo, algunos investigadores organizacionales se han ocupado de la relación entre cultura y la organización pero rara vez han desarrollado teorías explícitas de cultura organizacional o presentadas evidencias de soporte.

Taylor (1891), manifiesta “es un todo complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbre, y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad”.

La cultura consiste en patrones de comportamiento, explícitos e implícitos, adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros definitivos de los grupos humanos, incluyendo su plasmación en utensilios.

Mintzberg (1984), cultura organizacional es la aceptación por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización.

Van (1988), cultura se refiere al conocimiento que le es enseñado a los miembros de un grupo dado el cual comparten en mayor o menor medida. Utilizado para informar, integrar, formar y dar cuenta de las actividades de rutina y no rutina de los miembros de esa cultura.

Una cultura se expresa (o constituye) únicamente a través de las acciones y las palabras de sus miembros y deben ser interpretados por ellos, no impuestos. La cultura no es visible, pero se hace visible a través de su representación.

Chiavenato (2000), la cultura organizacional es: “... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

c. Comunicación

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta.

Martínez y Nosnik (1998), dicen “en otras palabras es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. Generalmente, la intención de quien comunica es cambiar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación”.

Es importante resaltar la importancia de la comunicación en las organizaciones, ya que por medio de ella, dichas organizaciones logran estructurarse formalmente para poder cumplir sus objetivos, logrando coordinar todas las actividades que se realizan.

Goldhaber (1984), define la comunicación organizacional como “algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente que influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleado se involucran actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”.

Martínez y Nosnik (2003), afirman que la comunicación organizacional “es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se ponen en contacto con otro individuo o subpartes. Esto clarifica el hecho de que la comunicación es una herramienta de trabajo importante con la cual los individuos pueden entender su papel y se pueden desempeñar de acuerdo con él”.

Otro investigador, Fernández (1999), puntualiza “que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras:

- **Comunicación interna:** conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos.
- **Comunicación externa:** conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Fernández (1999), menciona que la comunicación organizacional tiene varios principios, los cuales son:

La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna, externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupar e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

La comunicación es un sistema; los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas; el concepto de cultura cada vez está más ligado al de comunicación; cultura es un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y a consecuencia de esto, patrones similares de comportamiento.

La comunicación es una responsabilidad compartida; cada papel que representa una persona en la organización es vital y cada uno de los puestos van interrelacionados para lograr un fin común.

d. Desarrollo

La palabra desarrollo es visto como sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo como sub-variable dentro del comportamiento organizacional nos referimos el hecho de fomentar el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores de la organización como factor de gran importancia en la gestión del capital humano ya que permite transformar la información en conocimiento adquirido y con esto se puede lograr que la productividad del equipo de trabajo se incremente.

Chiavenato (2007), manifiesta “Desarrollo personal puede ser conceptuado como un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”.

Según Brito (1992), especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la

comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones. Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

Como se observa entonces, el desarrollo personal permite conseguir un óptimo estado de salud, mantener su vitalidad y motivación personal. Cuando mantenemos un estado de ánimo adecuado, cuando manejamos bien nuestras emociones, conseguimos que nuestro organismo responda mejor y que no se ve afectado por enfermedades como el stress. El desarrollo personal nos sirve para modificar nuestras conductas y costumbres, permitiéndonos vivir con éxito y satisfacción en un mundo en constante cambio.

e. Ética

Soto y Cárdenas (2007), exponen lo siguiente “ética es una parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre, moral es la ciencia que trata del bien en general y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia; se puede concluir que la ética se inclina más a la teoría, en tanto que la moral lo hace más hacia la práctica”.

Robbins y Coulter (1996), manifiestan que “la ética también puede ser definida como el estudio de lo moral, que trata de regular la actividad humana en razón del bien, y se caracteriza por ser reflexiva porque estudia los actos no como son, sino como deberían ser y es práctica por estar orientada a la acción humana. Otros autores, en cambio, la explican cómo reglas y principios que definen una conducta correcta o incorrecta”.

Etkin (1993), afirma que la ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad y la dignidad humana, así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo.

Para Cortina (1998), la ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que se actúe racionalmente.

Refiere Cortina (1998), indica que para diseñar una ética de las organizaciones sería necesario recorrer los siguientes pasos: determinar claramente el fin específico, el bien interno a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social; luego, averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien. Y qué valores es

preciso incorporar para alcanzarlo; seguidamente, indagar qué hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen para incorporar esos valores e ir forjándose en un carácter que les permita deliberar y tomar decisiones acertadas en relación con la meta.

Sin embargo, para Cortina (1998), cualquier ética aplicada (también empresarial) debe recurrir a estos dos tipos de racionalidad, porque ha de contar a la vez con estrategias y a su vez con una comunicación que le permita interactuar con interlocutores válidos (clientes externos e internos).

2.3 Aportes explicativos de otros autores

Genesi, Romero, y Tinedo (2011), realizaron una investigación con la finalidad de determinar el comportamiento organizacional del talento humano en las instituciones educativas en Maracaibo, Venezuela. Es un estudio analítico descriptivo de campo, diseño no experimental-transaccional. La población constó de 60 sujetos.

La técnica utilizada para recabar información fue la observación por encuesta. Los resultados indicaron que la capacitación y la estructura son aplicadas en forma positiva, que la personalidad y el cambio organizacional son escasos, por lo que se debe hacer un esfuerzo para proporcionar al gerente y al docente el mejoramiento en estas habilidades.

Los resultados de la investigación reportan, con respecto al objetivo referido a determinar el tipo de comportamiento asumido por los gerentes y docentes, reflejan una alta frecuencia. Lo que traduce que estos tienen habilidades en el desarrollo de competencias tales como valores, actitudes, liderazgo, motivaciones, calidad de trabajo, orientación e integridad al docente.

Se evidencia que este personal gerencial da respuestas inmediatas a los requerimientos de los subordinados, se aprecia el trabajo en equipo, se muestra confianza en el trabajo realizado por los demás miembros de las instituciones; observándose que existe una perspectiva común cuando se comparten las actividades laborales, generando un comportamiento organizacional muy amplio entre los miembros del equipo.

Al abordar el objetivo donde se plantea la forma de analizar los fundamentos influyentes, lo cual se desarrolló en un nivel positivo en el comportamiento

organizacional; el paradigma de las competencias implica cambios profundos en la forma de concebir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo de la profesión.

Cabría definir el comportamiento organizacional como los actos y las actitudes de las personas dentro de las organizaciones. El campo del comportamiento organizacional es el aservo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes

Gordon (1997), Incluye una serie de teorías y modelos independientes, así como formas de pensar respecto a fenómenos concretos, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Locke en el año de (1977), citado en Martínez y Nosnik (1988), realiza una revisión que comprende cerca de tres mil trescientos estudios e identifica una clara tendencia en la que:

- El empleado satisfecho es un empleado más productivo .
- Los empleados que tienen más influencia en las decisiones tienen una actitud más positiva.
- El empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas, más variedad en su trabajo, mayor autonomía y participación.

Hernández (2007), en su trabajo análisis escrito de caso diagnóstico comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) en Costa Rica identificó los factores claves del comportamiento organizacional, según se describe en la siguiente tabla.

Tabla 2. Factores claves del comportamiento organizacional, análisis escrito del caso diagnóstico comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) en Costa Rica (2007).

Variable	Resultado
Estructura	Falta de 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 responsabilidad
Oportunidades de desarrollo	Personal desmotivado. Carencia de sistemas de incentivos
Identidad	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

Fuente: Elaboración propia con base a información citada por Hernández (2007)

Tabla 3. Variables de análisis descrito del caso diagnóstico comportamiento organizacional de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP) en Costa Rica (2007)

Grupos	Variables
Entorno de control	Identidad
Información y comunicación	Estandares
Monitoreo	Estilo de liderazgo
Esto	Estructura
Desarrollo	Oportunidades de desarrollo
Liderazgo	Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración las variables y luego de su análisis, obtuvo los siguientes resultados:

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 en el trabajo:** Los colaboradores están satisfechos 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 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:** 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:** Si bien, 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:** Las 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:** Los colaboradores en su mayoría se sienten 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:** Exteriorizaron 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:** Expusieron 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:** Manifiestan que la cantidad de asignación no es la adecuada y que no existe suficiente cantidad de trabajo para realizar las funciones asignadas.
- **Efectividad del entrenamiento:** Opinan 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 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:** 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:** Consideran la política salarial de la empresa, no es la adecuada ni equitativa. Manifiestan que comparativamente su salario no es adecuado para el abajo asignado y que la institución carece de incentivos.
- **Calidad de servicio:** Señalan 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.
- **Retroalimentación del desempeño:** Manifiestan 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.

Así mismo, Díaz (2012), en su trabajo de investigación titulado “Factores del comportamiento organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior en Santiago de Querétaro”, expone el siguiente resumen:

La investigación se realiza en una institución de educación superior, tomando como dimensiones de análisis el Comportamiento Organizacional, los Equipos de Alto Desempeño, la Cultura Organizacional y el Clima laboral.

La pregunta base de investigación esto ¿De qué manera influye el comportamiento organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo? Se atiende a la metodología cualitativa con base en entrevistas semi-estructuradas aplicadas al personal administrativo de la institución.

El comportamiento organizacional resalta la importancia de las aptitudes para tratar con las personas, pues busca establecer en qué forma se interrelacionan los individuos, los grupos y el ambiente, para hacer que las organizaciones trabajen con mayor eficacia.

Las organizaciones exitosas impulsan la innovación y logran permanencia manteniendo flexibilidad, mejorando continuamente la calidad y enfrentándose a sus innovadores. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su adaptabilidad al cambio.

Los equipos eficaces, son aquellos que comparten sueños y administran el conflicto olvidando los egos individuales. Sus líderes proporcionan dirección, confianza, esperanza y significado, el clima laboral en una organización se traduce en termómetros que

miden el ambiente laboral, lo cual consiste en el grado de satisfacción de la personas en su centro de trabajo

Tabla 4 Variables e indicadores de análisis descritos del caso “Factores del Comportamiento Organizacional en el desempeño de los equipos de trabajo en las instituciones de educación superior en Santiago de Querétaro” (2012)

Variables	Indicadores
Nivel individual	Valores Actitudes Personalidad Habilidades
Nivel de Grupo	Colaboración Disposición para compartir información Solución de problemas
Nivel de Organización	Estructura de la organización Liderazgo Tamaño de la organización

Fuente: Elaboración propia con base en información citada por Díaz (2012)

Rubio (2007), en su trabajo de investigación “Comportamiento Organizacional como indicador de la efectividad laboral”, manifiesta que “La importancia del estudio en este ámbito es el adentrar en la capacidad de trabajar con otras personas, de entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, es parte esencial de las habilidades humanas, la cual se refleja en el comportamiento de cada individuo”.

Mucha gente es técnicamente superior, en el dominio de esta habilidad, pero incompetente desde el punto de vista interpersonal, el poder ser escuchadas y no ser, incapaces de entender las necesidades de los otros al tener dificultad en el manejo de conflictos.

El objetivo primordial es aprovechar el campo del comportamiento organizacional para que se desarrolle la capacidad de entender los hechos organizacionales tanto como sea posible y después actúe en forma eficaz, basado en dicha comprensión, ya que los niveles gerenciales consiguen cosas a través de otros, los cuales deben de tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar.

El entender el comportamiento organizacional es algo muy importante, ya que dentro de este contexto existen muchos retos y oportunidades, tanto para la organización como para el individuo respetando la igualdad de todos y la diversidad de la fuerza laboral.

La investigación concluye indicando que el primer factor identificado es el liderazgo, esto nos indica que en la forma en que se perciba el líder o el liderazgo se incrementaran de manera significativa el resto de los factores, por lo cual se hace evidente que estos son los beneficios para la organización, desde el punto de vista del empleado.

El segundo factor es la cultura, ya que reduce de manera significativa la ambigüedad en la adquisición de conocimientos sobre la cultura de la organización y en el grado de integración social.

El tercer factor que se muestra en la tabla es la comunicación, como un factor importante ya que las empresas, es un conjunto de personas que buscan a través de la coordinación la realización de un fin económico y que es la coordinación de esfuerzos tiene que estar en la misma línea.

El cuarto factor que es el desarrollo, así como a diferencias en las experiencias de grupo, el desarrollo individual y de la empresa se refleja de manera significativa en los resultados de ambos por lo cual este factor tiene una relación significativa con el resto de los factores.

El quinto factor es el de metas y objetivos, cumple una función emocional, articular cierto sentido de bondad que compartidos, nos permite que estamos haciendo juntos algo valedero, trabajar para una compañía que mide su éxito de maneras muy significativa más allá de los resultados en cifras, fortalece la moral y la energía enfocado a el desarrollo profesional y personal.

El sexto factor que se encontró es la capacitación con los trabajadores el innovar y actualizar practica para la mejora de su trabajo, lo hace un factor importante el cual tiene importancia significativa con el resto de los factores

El séptimo factor que se encontró con una relación significativa con el resto de los factores es la ética que se refiere a los valores y las actitudes del individuo que se forman en el transcurso del tiempo.

Una de las aportaciones de esta investigación esto el contar con un instrumento validado el cual mediante los siete factores que se muestran se pueda aprovechar para hacer medible, el campo del comportamiento organizacional para lograr desarrollar la capacidad de entender los hechos organizacionales tanto como sea posible y después actúe en forma eficaz.

Basado en dicha comprensión en la parte emocional, envolviendo las necesidades del individuo y la empresa para consolidar un equilibrio y un logro de objetivos comunes y el consolidar información básica de las teorías que se encuentran alrededor de este tema ya abre un sin número de factores que intervienen en el mismo.

A continuación se muestran en la tabla cinco la variable independiente (Comportamiento Organizacional) y la dependiente (Efectividad Laboral) y las sub-variables utilizadas en la investigación.

Tabla 5. Variables y Sub-Variables de análisis descritos en trabajo de investigación Comportamiento Organizacional como indicador de la efectividad laboral” (2007)

Variables	Sub-Variables
Comportamiento Organizacional	Liderazgo Cultura Organizacional Comunicación Desarrollo Metas y Objetivos Capacitación Ética
Efectividad laboral	Metas y Objetivos Sueldos Capacitación

Fuente: Elaboración propia con base en información citada por Rubio(2007)

Dailey (2012) profesor de la escuela de negocios de Edimburgo, en su reciente trabajo sobre comportamiento organizacional en el resumen de su trabajo expone las siguientes preceptos:

El campo del comportamiento organizacional es una ciencia social que estudia el comportamiento de las personas en el trabajo. Estudia la relación entre la eficacia operativa y las necesidades de los empleados. Todos los aspectos relativos al desempeño de la organización se relacionan con el primero, mientras que las actitudes laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso con la organización y la participación en el trabajo, se refieren a la última variable.

La gestión se ocupa de lograr los objetivos de la organización mediante las personas. Se centra en los componentes técnicos, conceptuales y humanos del funcionamiento organizacional. El trabajo del gerente del siglo XXI se basará en sus habilidades para

entrenar, integrar y resolver conflictos. Los antiguos requisitos del puesto, tales como dar órdenes, decidir ascensos y tomar decisiones autocráticas, irán perdiendo importancia.

Brand (2014), en su trabajo de investigación, el cual tiene como principal objetivo generar una propuesta de comportamiento organizacional en la empresa Librería Católica Bíblica y Artículos S.A. de CV (LICABISA) que le permita mejorar y lograr los cambios deseados con una participación activa e involucramiento de todos los miembros de la empresa. Se denota la importancia del estudio del comportamiento orgnizacional como herramienta útil para responder de manera efectiva ante los requerimientos y necesidades de la empresa.

La metodología empleada fue de carácter cualitativo, se realizó un diagnostico previo mediante el uso de cuestionarios y y entrevista semi-estructurada para conocer la situación general a nivel organización; y mediante la aplicación de test psicológico como instrumento de apoyo para conocer el comportamiento del individuo dentro de la empresa.

Con esto se concluyó, después del análisis de resultados, que todas las organizaciones son sociales 35stán conformadas por personas, su principal recurso, el humano puede ser un arma valiosa de la empresa para lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente si se logra entender y trabajar el comportamiento organizacional.

Dándose a conocer los siguientes resultados: con relación al liderazgo manifiesta que predominó el democrático independientemente de si son vendedores o administrativos. El administrador como líder debe tener una imagen clara del comportamiento humano. La percepción fundada en la comprensión del comportamiento, es parte del proceso de adquisición de aptitud en el terreno de las relaciones humanas.

Continúa manifestando que por lo general, los conflictos dentro una empresa pueden darse por fallas en la comunicación por eso recomienda: ser muy claro y preciso en las comunicaciones y que esta sea sincera y honesta, informar al personal sobre modificaciones en el trabajo, nuevos sistemas, nuevas políticas etc., demostrar una actitud abierta y cordial que despierte la confianza en las demás personas y por último que las propuestas y quejas de los empleados sean tomadas en cuenta.

2.4 Toma de posición sobre el asunto

El enfoque sobre el cual se desarrolló la investigación, hace un análisis de los diferentes aspectos relacionados principalmente con la institución, con el recurso humano y con los aportes del estudio.

La Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), como única distribuidora de energía del país, cuyo fin es distribuir la energía con calidad por las diferentes líneas de conducción de energía eléctrica y cobrarle al cliente sus facturas mensuales en los diferentes centros de atención al cliente establecidos para el efecto.

Bajo esta perspectiva y entendiéndose que el fin de la distribuidora de electricidad es prestar un servicio a la sociedad y generar recurso económico se realiza el estudio bajo la óptica de un modelo de comportamiento organizacional descrito por Gordon (1997), quien manifiesta que el campo del comportamiento organizacional “es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes; incluyendo una serie de teorías, así como formas de pensar respecto a fenómenos concretos, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”.

El modelo bajo estudio esta descrito por los actos, hechos y actitudes de las personas en las organizaciones, brinda la oportunidad de comprender parte de la complejidad, en los dilemas y las situaciones organizacionales, utilizando para su comprensión subvariables como Liderazgo, Cultura Organizacional, Comunicación, Desarrollo y Ética.

Para la recolección de la información de cada subvariable se utiliza el enfoque diagnóstico el cual consiste en reunir datos por medio de la observación los cuestionarios y las entrevistas; identificar factores centrales aplicaciones de teorías y concepto, identificar soluciones para los problemas o maneras de cambiar situaciones e implantar las soluciones.

Bajo esta perspectiva, y entendiéndose que el fin de la Distribuidora de Electricidad es brindar un servicio a la sociedad y generar recurso económico se realiza el estudio bajo el óptica de un *Enfoque – Social– Económico y Académico*, siendo necesario resaltar que, los resultados de la investigación podrán replicarse en otras distribuidoras de energía eléctrica, como Empresas Eléctricas Municipales del país, quienes finalmente también tienen implicaciones en el aporte que hacen a la sociedad en general.

2.5 Aspectos referenciales

2.5.1 Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA)

Con la reforma del sector eléctrico que se inició con la emisión de su marco legal establecido en la Ley General De Electricidad (Decreto 93-96 del Congreso de la República de Guatemala) promulgada el 15 de noviembre de 1996 posteriormente se emitieron el

Reglamento De La Ley de Electricidad (acuerdo 256-97) y el reglamento del Administrador del Mercado Mayorista –AMM- acuerdo 299-98 del 1 de junio de 1998.

Seguidamente con la creación de la Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) por medio de la Ley General de Electricidad contenida en el Decreto No. 93.96 del Congreso de la República de Guatemala, publicada en el Diario Oficial el 21 de noviembre de 1996 como órgano técnico del Ministerio de Energía y Minas, con independencia funcional para el ejercicio de sus funciones (2010).

Constituyéndose el marco legal del sub sector eléctrico de Guatemala y el compendio de leyes y reglamentos normando el desarrollo de conjunto de actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad.

Las normas enmarcadas en esta ley, aplican a todas aquellas personas que desarrollen las actividades y generación, distribución, transporte y comercialización de electricidad, ya sean individuales o jurídicas, con participación privada, mixta o estatal y en el año 1999 se realiza la compra venta por parte del grupo empresarial de origen español denominado Unión Fenosa para lo cual se crea la Distribuidora de Electricidad de Oriente S.A. – DEORSA- y Distribuidora de Electricidad de Occidente S.A. –DEOCSA- para operar la distribución en oriente y occidente respectivamente.

Seguidamente en abril del 2009, Unión Fenosa vende sus acciones a una subsidiaria del mismo grupo de empresarios y es de manera es cómo llega Gas Natural a posicionarse como el nuevo dueño de la distribuidora. Decreto 93-96.

A partir de marzo del 2011, a través de un fondo de inversión privada enfocado en mercados emergentes de nombre ACTIS adquiere la compañía y lanzan su nueva marca ENERGUATE LUZ DE MI TIERRA como se conoce a la fecha. Nuevamente en enero del 2016 se concreta la venta con la firma estadounidense I. C. PowerLtd una subsidiaria de Kenon Holdings Ltd quienes actualmente son los dueños.

La Distribuidora tiene como misión, “Llevar energía a los guatemaltecos para contribuir con su desarrollo y calidad de vida” y una visión “Ser reconocidos por nuestros clientes como una de las mejores empresas de servicios en Guatemala”

La distribuidora cuenta con principios y valores que la identifican

- Integridad
- Seguridad
- Innovación
- Excelencia operativa
- Vocación de servicio
- Respeto por las personas
- Cuidado del medio ambiente
- Responsabilidad y compromiso

2.5.2 Organización

La Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima cuenta con un Gerente General como representante legal seguido de las siguientes gerencias:

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| • Seguridad y Medio Ambiente | • Comercial |
| • Guatemel | • Distribución |
| • Auditoría | • Servicios corporativos |
| • Financiera | • Operaciones comerciales |
| • Humanos | • Cobranza |
| • Regulación y tarifas | • Control de pérdidas |
| • Comunicación y Relaciones externas | • Servicio al cliente y comunidades |

La estructura organizacional de la Distribuidora de Electricidad Sociedad Anónima es la que se describe en la figura 1

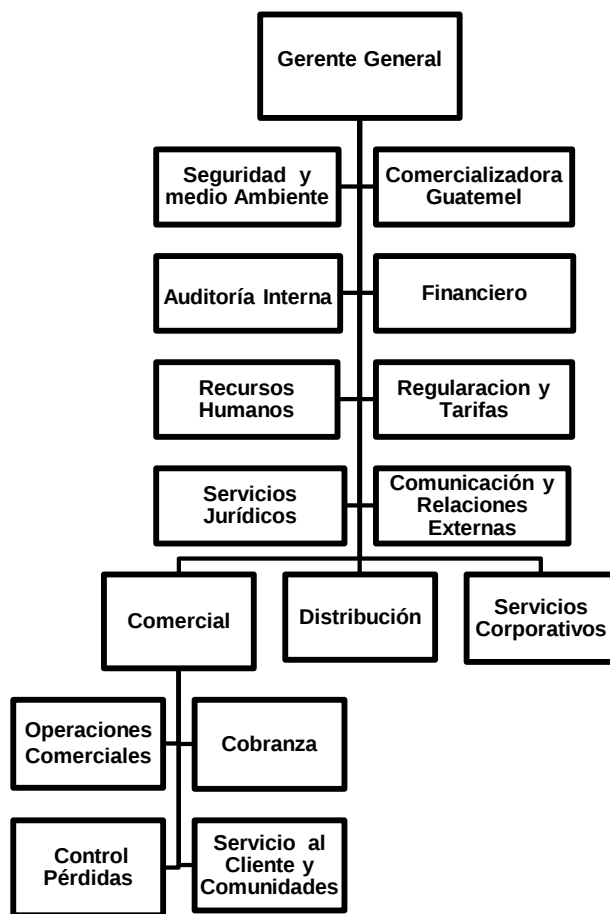


Figura 1. Estructura Organizacional Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima.

Fuente: Manual de Normas y procedimientos DEORSA

La distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) está constituida por cuatro regiones, las cuales se describen a continuación:

Tabla 6. Distribución de oficinas por regiones

Regiones	Oficinas
Nor Oriente I	Chiquimula, Teculután (Zacapa), Morales (Izabal)
Nor Oriente II	Jutiapa, Jalapa, Sanarate, Asunción Mita
Centro Oriente	Cobán (Alta Verapaz) Salamá (Baja Verapaz)
Petén	Santa Elena

Fuente: Elaboración propia

La empresa distribuye la energía a más de 1.7 millones de hogares, comercios, empresas e instituciones en 297 municipios en 20 departamentos del país.

A continuación se detallan la cantidad de clientes que son atendidos mensualmente en las oficinas de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal).

Tabla 7. Detalle de clientes atendidos mensualmente por oficinas de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA)

Oficinas	Cantidad de clientes atendidos por mes
Chiquimula	14,369
Teculután (Zacapa)	12,319
Morales (Izabal)	12,477

Fuente: Elaboración propia con base a información de oficina servicio al cliente (2017)

La ubicación de cada una de las oficinas fue definida desde la creación del Instituto Nacional de Electrificación (INDE) cuando se redactó la Ley de la institución que se dedicaba por completo a la Generación, Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica en Guatemala, fue aprobada y creada el 27 de mayo de 1959 mediante el decreto Ley No. 1287 bajo el Gobierno del Presidente de Guatemala, Señor José Miguel Ramón Ydigoras Fuentes.

En la actualidad las oficinas objeto de estudio se detallan en la siguiente tabla

Tabla 8. Trabajadores administrativos por sede de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA)

Oficinas	Número de Trabajadores Administrativos
Chiquimula	30
Teculután (Zacapa)	12
Morales (Izabal)	11
Total	53

Fuente: elaboración propia

Las oficinas fueron establecidas para que los clientes cancelaran las facturas mensuales por concepto de energía eléctrica .

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación y enfoque

La investigación fue de tipo descriptiva, pues el objetivo fue analizar el comportamiento organizacional, es decir el grado en que las subvariables objeto de estudio, actúan según la percepción de los colaboradores, en las diferentes actividades que se desarrollan en la organización. En este caso, el propósito de la investigación descriptiva buscó medir de manera independiente, las variables del comportamiento organizacional dentro de las organizaciones, describiendo situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiestan dentro de la organización.

Según bibliografía Hernández, Fernández y Baptista (2010), señala “los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren”.

Strauss y Corbin (2002), indican “Con el término Investigación cualitativa; entendemos cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones”.

Strauss y Corbin (2002), señalan: “la descripción se nutre del vocabulario ordinario para expresar ideas sobre cosas, personas y lugares. La descripción se necesita para expresar lo que está pasando, como se ve el panorama, que está haciendo la gente con él y así sucesivamente”.

Además se realizó bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de manera que la información recopilada fuera más significativa y pudiera así mostrar una perspectiva más amplia y profunda sobre el Comportamiento Organizacional en la Distribuidora de Electricidad S.A.

Por lo tanto, al evaluar el comportamiento organizacional con cada una de las variables planteadas por la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) en la cabecera departamental de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal), se pudieron hacer aportes explicativos con base en características afines entre la población estudiada, pudiéndose identificar posibles áreas de oportunidades o deficiencias para proponer mejoras y optimizar su desarrollo.

3.2 Método

El desarrollo de la investigación se realizó utilizando el método hipotético- deductivo, aplicando la observación del problema o fenómeno a estudiar, la formulación de hipótesis la cual permitió poner a prueba para explicar dicho fenómeno, así mismo realizar un contraste con los hechos.

Se hace referencia al método deductivo, cuando se parte de una premisa general para sacar conclusiones de un caso particular; esto es un silogismo. La deducción hace énfasis en la teoría, en la explicación, en los modelos teóricos, en la abstracción. Este método es propio de investigaciones en ciencias formales y de investigaciones aplicadas que pretenden validar una teoría en la práctica.

Según Suarez (2001), el método hipotético deductivo “parte de la observación de casos particulares para plantear un problema y éste remite a una teoría.” Por lo tanto, a partir del marco teórico se formula una hipótesis mediante un razonamiento deductivo que posteriormente se intenta validar empíricamente.

Las etapas que se desarrollaron utilizando el método hipotético deductivo, en el proceso de evaluación del comportamiento organizacional; en los colaboradores de la distribuidora regional de energía eléctrica en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) fueron desarrolladas de la siguiente forma:

a. Planteamiento del problema a partir de la observación de casos particulares.

Se partió del conocimiento de la existencia de un problema que debía ser investigado, y basados en el diagnostico preliminar y algunas situaciones observadas en el comportamiento de los colaboradores del personal que labora en la Distribuidora de Energía Eléctrica Sociedad Anónima en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales(Izabal), en el cual se detectó una mala atención a los clientes que visitan las oficinas de atención al cliente, la cual pudiera estar siendo provocado por un inadecuado comportamiento organizacional.

b. Formulación de la hipótesis

Posterior a la detección de la problemática a investigar, se formularon las hipótesis de investigación, las cuales partieron de una hipótesis general o de investigación, planteada según el objeto de estudio. La que enuncia que las subvariables liderazgo, cultura

organizacional, comunicación, desarrollo y ética favorecen el comportamiento organizacional en los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales, (Izabal)

De la hipótesis general, surgieron las hipótesis específicas, las cuales se enuncian según las sub-variables en relación al comportamiento organizacional.

c. Verificación de hipótesis

Una vez formuladas las hipótesis y sus consecuencias, fue preciso proceder a su verificación o determinación, para lo cual se hizo uso de diversas técnicas e instrumentos de investigación, como la observación, cuestionarios, entrevista, que posterior a su análisis permitieron afirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

d. Conclusiones, interpretación y generalización de resultados de cara a aumentar los conocimientos teóricos

A fin de responder a los objetivos tanto general como específicos plantados en la investigación, en este apartado se exponen y analizan los resultados obtenidos, donde se describen y analizan primeramente la información general (sede, género, edad, estado civil, tiempo de servicio, escolaridad y tipo de contrato).

En otra sección se procede a concluir y analizar las diferentes relaciones, basadas en los objetivos específicos, donde se hizo uso de tablas estadísticas y gráficas, que permitieron aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, y es aquí donde se determinó el análisis descriptivo de los resultados obtenidos a través de la variable comportamiento organizacional.

3.3 Estadística

El análisis de los datos en esta investigación fue bajo el enfoque “mixto” (cuantitativo y cualitativo), recurriendo a técnicas de medición de sub-variables y a la estadística como técnica específica en la organización e interpretación de este tipo de datos.

En esta etapa se utilizó el programa estadístico SPSS 15.0 “Estadística para las Ciencias Sociales”, en el que se realizó el análisis estadístico de los datos recabados en la investigación de evaluar el comportamiento organizacional en una empresa regional de distribución de energía eléctrica en la cabecera departamental de Chiquimula, Zacapa e Izabal, se utilizaron los siguientes modelos y cálculos estadísticos.

a. La escala tipo Likert

Consistió en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmación o juicio ante los cuales se solicitó la reacción de los colaboradores de la empresa regional de distribución de energía eléctrica indicándoles que las respuestas podrían tener una dirección favorable o positiva, y en una escala numérica el encuestado señalo una intensidad entre dos extremos. Esta escala es aditiva porque al asignar un puntaje a cada afirmación relativa a la actitud que se mide, la suma de los puntajes a una medida total de la percepción.

Tabla 9. Escala de Likert

Criterios	Escala
Nunca	1
Casi Nunca	2
Algunas Veces	3
Casi Siempre	4
Siempre	5

Fuente:Elaboración propia.

b Coeficiente de Alfa de Cronbach

Luego del desarrollo la prueba piloto en esta investigación, al instrumento tanto de la información general como el de comportamiento organizacional se le efectuó el análisis de Coeficiente de alfa de Cronbach, con el propósito de validar el instrumento. Con este índice de consistencia que toma valores entre 0 y 1, se comprueba si el instrumento evaluado recopiló información defectuosa o validar para su posterior saneamiento. (SPSS versión 15.0).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

Kz=El número de ítems

Si^2= Sumatoria de varianzas de los ítems

ST^2= Varianza de la suma de los ítems

a = Coeficiente de alfa de Cronbach

Luego se utilizó la siguiente escala, donde se determinó la magnitud de la confiabilidad, según Blanco y Alvarado (2005).

Tabla 10. Escala para interpretar el Coeficiente de Confiabilidad

Rangos	Niveles de confiabilidad
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.40 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia, citado por Blanco y Alvarado (2005).

c Estadística descriptiva

La información obtenida y las medidas de los datos requirieron un tratamiento riguroso para poder interpretar, comparar, hacer inferencias y dar respuestas a la pregunta de investigación. Para ello, la investigación acudió a la estadística descriptiva. Algunos ítems del cuestionario contenían información descriptiva, pues incluye variables cuantitativas continuas. Utilizando para su análisis tablas de contingencia, tanto en la información general (sexo, edad, tiempo de laborar en la institución, escolaridad, salario, etc.) como en la medición de las variables.

3.4 Población

La población "es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández et al, 2010).

La población estuvo constituida por el total de colaboradores que laboran en cada una de las oficinas ubicadas en los departamentos de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal); encargado de región, jefe de oficina, coordinador regional, personal de atención al cliente, personal operativo y personal administrativo; tal como se describe en la Tabla 11.

Tabla 11. Distribución de colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal)

No. orden	Oficinas	Cantidad colaboradores	Puesto Nominal
1	Chiquimula	30	Encargado de región Jefes de oficina Receptores Coordinador regional de mantenimiento
2	Teculután (Zacapa)	12	Jefe de oficina Receptores
3	Morales (Izabal)	11	Jefe de oficina Receptores
Total		53	

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por administración de la distribuidora Chiquimula sede regional (2017)

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1 Técnicas

a. Entrevista

Suárez (2001), expone que “Las entrevistas son diálogos que entabla el investigador con personas que tienen la calidad de ser fuentes primarias o en ocasiones, secundarias, por ejemplo, como en relatos de hechos que han conocido a través de las fuentes primarias”.

Las entrevistas para esta investigación se desarrollaron mediante una serie de preguntas que se estructuraron para obtener del entrevistado información sobre la variable comportamiento organizacional, permitieron obtener información que integró aspectos relacionados a grupos más grandes de empleados en la distribuidora.

b. Encuesta

El cuestionario permitió recopilar información sobre actitudes, creencias, comportamientos y características de los empleados objeto de estudio dentro de la institución. Esta será

respondida por el 100 % de la población que labora en las oficinas de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se realizó por medio de un cuestionario, el cual a través de una escala tipo Likert, se redactó información que pudo ser cuantificada y procesada, para su posterior análisis.

c.Técnica de análisis de documentos

Se realizó a través de la recopilación y análisis de información relacionada al objeto de estudio, el cual procedió de: documentos internos de la institución (manuales y normas de procedimientos, manual de funciones, controles de asistencia del personal, buzón de quejas y/o sugerencias de clientes y público en general), libros, investigaciones, ensayos, prensa y artículos de revistas científicas de circulación nacional e internacional, tesis, documentos de circulación en internet, así como todos aquellos que aportaron información relevante a la investigación.

Para la aplicación de esta técnica, se vigiló que la información proviniera de fuentes confiables, que guardaran relación con el objeto de estudio, el contexto, así como la posición, tendencias e ideologías del autor o autores.

3.5.2 Instrumentos

Para la medición de las variables en esta investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

a. Cuestionario “Comportamiento Organizacional”

Para registrar la información y datos se utilizó el instrumento elaborado a partir de la operacionalización de la variable “Comportamiento Organizacional”, para el que se consideró como referencia diversas aproximaciones teóricas e instrumentos de referencia.

Cual fue dirigido a 53 colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) en Chiquimula, Zacapa e Izabal, de todos los niveles, el que incluye un total de 37 preguntas para la medición del comportamiento organizacional y cada una con escala de Likert de cinco opciones de respuesta, así como preguntas de datos generales.

La escala de medida del comportamiento orgaizacional representa en la valoración que va desde 1, o "nunca", a 5, o "siempre", con la afirmación contenida en el ítem, a través de la aplicación de la escala de Likert.

Los contenidos de las preguntas se refirieron a:

- Liderazgo manifestado en ambiente laboral
- Cultura organizacional
- Comunicación
- Desarrollo en su carrera profesional
- Etica en sus actuaciones laborales

b. Guía de entrevista

La guía de entrevista utilizada fue la semi estructurada, la cual según Hernández, Fernandez y Baptista (2010), "se basa en una guía de asuntos o preguntas y el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)."

La utilización de esta herramienta proporcionó al encuestado, mayor libertad de expresión, siempre dentro del marco de la pregunta hecha. Así también, se obtuvo información adicional que permitió profundizar más sobre el comportamiento de la variable en estudio. Aportando información que al ser contrastada, le proporcionó mayor confiabilidad a la investigación.

La guía de entrevista también permitió homogenizar la información, conocer diferentes puntos de vista y tener un panorama más amplio del objeto de estudio.

3.6 Fuentes de información y estrategias de investigación

3.6.1 Fuentes de información

a. Fuentes primarias

Las fuentes primarias permitieron obtener información directa, que en este caso fue la proporcionada por los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal), aplicando las técnicas e instrumentos de recopilación citados anteriormente.

b. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias provinieron de información ya procesada, en este caso, documentos internos de la institución: procedimientos, normas en atención al cliente y redes de conducción de energía eléctrica, Ley de Electricidad, manual de funciones, control de asistencia del personal, solicitudes de permisos, memorándum, tesis, investigaciones, ensayos, prensa y artículos de revistas científicas de circulación nacional e internacional, documentos de circulación en internet; así como todos aquellos que aportaron información relevante a la investigación.

3.6.2 Estrategias de investigación

El proceso de obtención de información preliminar, trabajo de campo para la recolección de datos, procesamiento, análisis e interpretación de resultados; requirieron de una serie de estrategias que facilitaron la obtención de información, al mismo tiempo que la hicieron más confiable y objetiva.

Las estrategias y actividades utilizadas en el proceso de investigación fueron:

a. Entrevistas con el Jefe de Región, encargados de las unidades y colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) en Chiquimula, Zacapa e Izabal: con el objetivo de realizar el diagnóstico preliminar que permitió detectar problemas, para ser investigados desde el área de los recursos humanos.

b. Entrevista personal con el Jefe de Región: para abordar los resultados del diagnóstico preliminar, así como las alternativas de investigación según los problemas detectados. Al mismo, solicitar la autorización respectiva para realizar el estudio.

c. Aplicación de la prueba piloto del cuestionario de Comportamiento Organizacional: Con el fin de verificar que los instrumentos cumplieran con las condiciones de validez y confiabilidad, así como de claridad en las instrucciones y enunciados.

Se aplicó la prueba piloto al 15% de la población, seleccionado al azar, para cada una de las cinco unidades. Jefaturas de Oficina, Administración de recursos, Área operacional de campo, área operacional de recursos.

d. Aplicación definitiva de los instrumentos: Requirió de la utilización de estrategias que aseguraran que la información proporcionada fuera lo más confiable y objetiva posible

3.7 Hipótesis

Para la formulación de las hipótesis de investigación se consideraron los criterios descritos en la tabla 12:

Tabla 12 Criterios utilizados para la medición del comportamiento organizacional

Criterios	Definición	Rangos
No Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional no son aceptables por los colaboradores.	37 a 74
Poco Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables, pero en forma mínima por los colaboradores.	75 a 111
Medianamente Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables en un nivel medio por los colaboradores.	112 a 148
Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores.	149 a 185

Fuente: Elaboración propia

3.7.1 General

El Comprtamiento Organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal), se encuentra en un nivel “medio”

3.7.2 Específicas

H₁. El Liderazgo en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada en Chiquimula, Teculután, (Zacapa) y Morales (Izabal), se encuentra en un nivel “medio”.

H₂. La Cultura Organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se encuentra en un nivel “medio”.

H3. La Comunicación en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se encuentra en un nivel “medio”

H4. El Desarrollo Organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada en Chiquimula, Teculután, (Zacapa) y Morales (Izabal) se encuentra en un nivel “medio”.

H5 La Ética en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada en Chiquimula, Teculután, (Zacapa) y Morales (Izabal) se encuentra en un nivel “medio”.

3.8 Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores

Hipótesis	Variable	Sub - Variables	Indicadores	Tipo de variable
Los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada en Chiquimula, Teculután, (Zacapa) y Morales (Izabal) consideran en un nivel “medio” el Comportamiento Organizacional.	Comportamiento Organizacional	Liderazgo	Grado de apoyo por parte del jefe respecto a la orientación de las actividades inherentes al trabajo; motiva el trabajo en equipo, proporciona atención a los problemas que surgen con el trabajo, distribuye equitativamente y me guía en el trabajo, transmite metas y objetivos de forma oportuna para elaborar las planificaciones, situación percibida como satisfactoria.	Ordinal
		Cultura Organizacional	Grado en el que alienta a los colaboradores a ser innovadores, a tomar decisiones, demostrar precisión y análisis en sus tareas para obtener resultados de empresa alrededor de equipos de trabajos emprendedores, competitivos y proactivos. El reconocimiento, estímulo y aceptación por parte de la gerencia a las tareas ejecutadas, son percibidos como satisfactorios.	Ordinal
		Comunicación	Grado en que los procesos de comunicación son percibidos como aceptables con la transferencia de información dentro de los diferentes niveles de la organización.	Ordinal
		Desarrollo	Grado en que los procesos de desarrollo se vienen manifestando de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de empresa, son percibidos como satisfactorios.	Ordinal
		Etica	Grado en que las normas morales rigen la conducta de los colaboradores relacionados con el respeto, dignidad, valores y la confianza, son favorables para la lograr objetivos y metas organizacionales.	Ordinal

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

Resultados de la Investigación

4.1 Consideraciones preliminares

Se presentan los resultados de la investigación sobre el Comportamiento Organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) ubicada Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales, (Izabal)

El comportamiento organizacional fue analizado en relación con las siguientes sub-variables:

- Liderazgo
- Cultura organizacional
- Comunicación
- Desarrollo
- Etica

Se parte del análisis descriptivo de las variables y subvariables antes citadas, para lo cual se utilizan “tablas de contingencia”, en el Programa Estadístico SPSS versión 15.0

Los resultados obtenidos de la variable comportamiento organizacional, permitieron dar respuesta a los objetivos planteados, así como a las hipótesis de investigación.

4.2 Análisis de la información general

En este apartado, se realiza un análisis de la información general obtenida del cuestionario, articulado con la variable de comportamiento organizacional, específicamente en los siguientes aspectos: sede de trabajo, género, tipo de contrato, edad, estado civil, escolaridad.

En ese orden de ideas, se estableció la distribución del recurso humano, según la sede de trabajo, en la tabla siguiente.

Tabla 13. Distribución del recurso humano por sede de trabajo.

Sede de trabajo	Cantidad
Chiquimula	30
Teculután (Zacapa)	12
Morales(Izabal)	11
Total	53

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

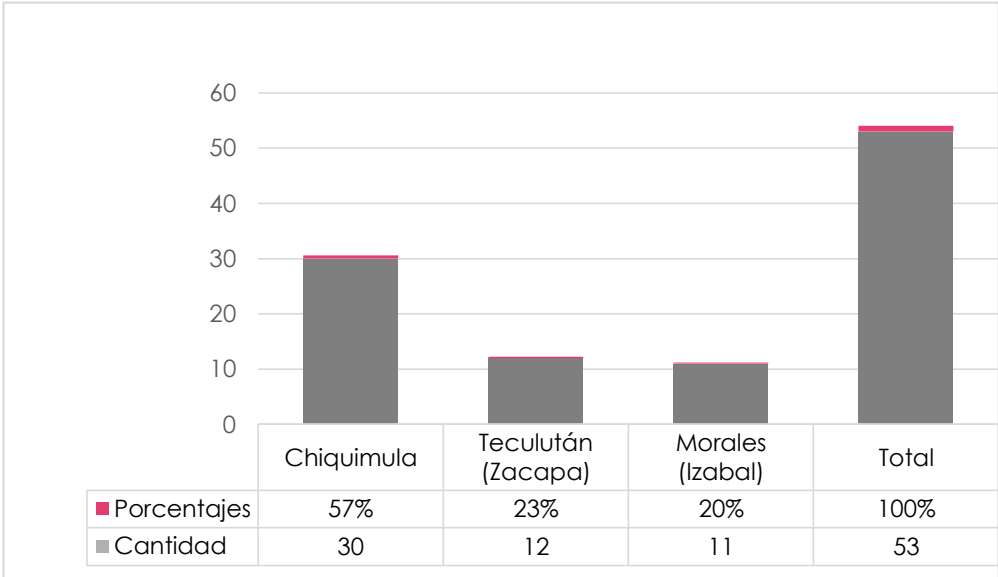


Figura 2. Porcentajes recurso humano por sede de trabajo

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

La sede que cuenta con mayor personal es Chiquimula con un 57%, seguida de Teculután, (Zacapa), con el 23%, por último Morales, (Izabal), 20%, lo cual indica que Chiquimula es la sede con más empleados, esto por ser cabecera departamental, cuenta con mas clientes y por ser la sede de la jefatura regional que comprende la región Nor Oriente.

Al hacer referencia a la distribución del recurso humano, según el género, se obtuvieron los resultados descritos en la tabla 14.

Tabla 14. Distribución de la población según el género, por sede

Género	Sedes	Cantidad	Porcentaje (%)	Total (%)
Masculino	Chiquimula	28	53	77
	Teculután (Zacapa)	6	11	
	Morales (Izabal)	7	13	
Femenino	Chiquimula	2	4	23
	Teculután (Zacapa)	6	11	
	Morales (Izabal)	4	8	
Total		53		100%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

En la institución se tiene mayor prevalencia el género masculino, pues constituye el 77% del personal; en tanto que, el género femenino lo integra el 23%, lo que indica que dada la naturaleza de las actividades de esta institución que comprende trabajos en el campo, se utiliza fuerza laboral masculina, es la tendencia de la contratación en relación al género.

Considerando que la edad del colaborador, es un factor influyente en la percepción respecto a las variables en estudio, fue necesario cuantificar la información proporcionada en este aspecto, que se muestra en la tabla número 15 que se describe a continuación:

Tabla 15. Distribución de la población según la edad, por sede

Edad (rangos)	Sede	Cantidad	Porcentaje (%)	Porcentaje total (%)
18-25	Chiquimula	1	3.3	100
26-35		14	46.7	
36-45		8	26.7	
46-65		7	23.3	
Sub-total		30	100	
18-25	Teculután (Zacapa)	4	33.3	
26-35		2	16.7	
36-45		3	25.0	
46-65		3	25.0	
Sub-total		12	100	
18-25	Morales (Izabal)	3	27.3	
26-35		3	27.3	
36-45		5	45.5	
46-65		0	0	
Sub-total		11	100	
Total		53		

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

Según lo describe la tabla 15, Chiquimula agrupa el 46.7% en los rangos de las edades comprendidas entre los 26-35, años mostrando un entorno de colaboradores relativamente jóvenes, escenario considerado como una fortaleza institucional, pues la finalidad y objetivos institucionales, demandan contar con personal joven, en condiciones de realizar actividades de campo y oficina.

En las oficinas de Morales (Izabal) un 45.5% del personal se encuentra en las edades de 36-45 años, sin embargo en la oficina de Teculután(Zacapa) se encuentra un 33.3% del personal entre las edades de 18-26 años.

Asi también la variable demográfica a considerar fue la escolaridad del colaborador porque es influyente en la percepción de las variables de estudio, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 16. Distribución de la población según escolaridad, por sede

Sede				Total
Escolaridad	Chiquimula	Teculután, Zacapa	Morales, Izabal	
Diversificado	14	8	4	26
	46.7%	66.7%	36.4%	49.1%
Técnico	7	2	5	14
	23.3%	16.7%	45.5%	26.4%
Universitario	9	2	2	13
	30.0%	16.7%	18.2%	24.5%
Licenciatura	30	12	11	53
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

La tabla anterior, muestra que el grado de escolaridad que predomina en la empresa respecto a los colaboradores; es el nivel diversificado con un 49.1%; a nivel técnico se encuentran el 26.4 % y a nivel de licenciatura el 24.53 %, lo que indica que la empresa cuenta en su mayoría con colaboradores que poseen un nivel diversificado en su preparación académica, lo que genera que en los colaboradores existan límites en el desarrollo de sus actividades, siendo afectada la calidad, la productividad y la promoción de personal.

A nivel de sedes se puede observar que la sede de Chiquimula un 30% de colaboradores en un nivel de licenciatura, en relación a Morales y Teculután que tienen 18.2% y 16.7% respectivamente. Encontrando la mayor población en los niveles de diversificado en la

sede de Teculután con un 66.7%, Chiquimula y Moralesen 46.7% y 36.4% respectivamente, representando un reto para la empresa revertir el porcentaje hacia la profesionalización del recurso humano; tomando en cuenta que este factor suma a la empresa en la consecución de los objetivos y metas institucionales.

El resto de la información general proporcionada por los colaboradores, se examinará con más detalle, en los apartados relacionados con el comportamiento organizacional.

4.3 Análisis del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se conformó, por las subvariables: Liderazgo, Cultura Organizacional, Comunicación, Desarrollo y Ética

4.3.1 Liderazgo

Considerando los aspectos anteriores, se establecieron los niveles de liderazgo percibidos por el personal de la distribuidora regional de energía eléctrica, estando comprendido por el grado de apoyo por parte del encargado de oficina con relación a la orientación de las actividades inherentes al trabajo.

Motivando el trabajo en equipo, proporciona atención a los problemas que surgen con el trabajo, distribuyendo equitativamente las tareas, guiando el trabajo, transmitiendo metas y objetivos de forma oportuna para elaborar las planificaciones, situación percibida por los colaboradores como satisfactoria.

Tabla 17. Criterios utilizados para la medición del Liderazgo

Criterios	Definición	Rangos
No Aceptable	Las condiciones del liderazgo no son aceptables por los colaboradores.	8 a 16
Poco Aceptable	Las condiciones del liderazgo son aceptables, pero en forma mínima por los colaboradores.	17 a 24
Medianamente Aceptable	Las condiciones liderazgo son aceptables pero no llenan las expectativas de los colaboradores.	25 a 32
Muy Aceptable	Las condiciones liderazgo son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores.	33 a 40

Fuente: Elaboración propia

Considerando importante los resultados de la variable liderazgo, objeto de estudio en cada una de las sedes de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA) se presentan los resultados con respecto al actuar de sus jefes.

Tabla 18. Niveles de percepción del liderazgo por sede.

VARIABLE	CRITERIOS	SEDE			Total
		CHIKUIMULA	TECUTÁN, ZACAPA	MORALES, IZABAL	
LIDERAZGO	No Aceptable	1	0	1	2
		3.3%	.0%	9.1%	3.8%
	Poco Aceptable	2	1	4	7
		6.7%	8.3%	36.4%	13.2%
	Medianamente Aceptable	18	1	5	24
		60.0%	8.3%	45.5%	45.3%
	Muy Aceptable	9	10	1	20
		30.0%	83.3%	9.1%	37.7%
Total		30	12	11	53
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

De acuerdo a la tabla 18, el nivel de liderazgo que cobra mayor importancia se ubica en "Medianamente Aceptable" con un 45.3%, por lo que se **"Acepta"** la hipótesis de investigación H₁. "Los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) consideran en un nivel "medio" el Liderazgo, evidenciando que, las condiciones del liderazgo son aceptables pero no llenan las expectativas que los colaboradores necesitan.

Indicando que desde la perspectiva del personal, el liderazgo no se encuentra en un nivel que le permita manejar de forma eficiente y adecuada los grupos de trabajo, teniendo como consencuencia que el jefe no oriente a los colaboradores en la gestión del trabajo, exista un malestar en los colaboradores por la distribución no equitativa de la carga laboral, y que las metas y objetivos no sean transmitidos en forma oportuna.

Además se observa que un 37.7% de los colaboradores perciben el liderazgo de forma "Muy Aceptable", lo que indica, que las condiciones de liderazgo son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores, es decir, que la gestión del liderazgo es oportuna, equitativa en la distribución de la carga laboral, es orientadora y pertinente. Debido a que

el jefe hace sentir a los colaboradores parte del equipo de trabajo. Esta percepción es oportuna para la empresa, pues los colaboradores perciben una buena gestión del liderazgo de la empresa, lo que facilita la dirección, coordinación y comunicación, para el logro de las metas y objetivos de la empresa.

Así como un 13.2% y 3.8% perciben el liderazgo como poco aceptable y no aceptable respectivamente, lo que indica que las condiciones de liderazgo son aceptables pero en forma mínima, la gestión de liderazgo no es la adecuada, en temas como transmitir metas y objetivos en forma oportuna, exista poca orientación, distribución parcial de las tareas. El porcentaje de colaboradores que sitúa al liderazgo en estos niveles es bajo, pero no es conveniente para la empresa pues en cierto modo el liderazgo para este grupo no realiza una gestión adecuada para el logro de las metas y objetivos de la empresa.

Al realizar un análisis por sede, es en Chiquimula donde se observa una tendencia positiva en donde el 60% de los colaboradores de esta sede, ubican a la subvariable liderazgo como “medianamente aceptable” y un 30% como muy aceptable, es decir que los colaboradores aceptan el liderazgo que existe en la sede, llenando sus expectativas, situación que está siendo influenciado por el apoyo que reciben por parte del jefe inmediato con hacerlos sentir parte del equipo de trabajo y transmitir oportunamente las metas y objetivos así como la distribución equitativa de las tareas, facilitando el logro de las metas y objetivos.

En la sede Teculután (Zacapa), es importante hacer notar que el 83.3% sitúa como “Aceptable”, el liderazgo, lo que manifiesta que un alto número de colaboradores aceptan el liderazgo de la sede, cumpliendo con sus expectativas, debido a que al analizar indicadores como, orientación en el trabajo por parte del líder, distribución equitativa de las tareas, la transmisión de metas y objetivos en forma oportuna, la atención del líder a sugerencias, a la forma adecuada de guiarlos constantemente para realizar sus labores inherentes con el trabajo, repercute en la sede en forma positiva, desde la perspectiva del liderazgo.

La oficina de Morales (Izabal), muestra como el 45.5% de los colaboradores posicionan al liderazgo como “Medianamente aceptable” es decir que los colaboradores aceptan el liderazgo que existe en la sede pero no llenan sus expectativas, escenario que está afectando la no aprobación del colaborador como parte integral del equipo de trabajo y una escasa orientación con relación a la mejora de sus actividades laborales. Además llama la atención como un 36.4 % de los colaboradores posicionan al liderazgo como “Poco aceptable” donde las condiciones del liderazgo son aceptables pero en forma mínima,

situación que para esta sede es un área de mejora en relación a la orientación del líder para la mejora de trabajo del colaborador, en la distribución equitativa de la carga laboral, en la transmisión de metas y objetivos en forma oportuna, y en el acompañamiento constante para la realización de tareas.

4.3.2 Cultura organizacional

En términos generales, es la unión de normas, hábitos y valores que de una manera u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

En la empresa Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), la cultura organizacional está percibida por el grado que alienta a los colaboradores a ser innovadores, a tomar decisiones, demostrar precisión y análisis en sus tareas para obtener resultados de empresa alrededor de equipos de trabajos emprendedores, competitivos y proactivos.

El reconocimiento, estímulo y aceptación por parte de la gerencia a las tareas ejecutadas, son percibidos como satisfactorios debido que la característica primordial es la de apoyo hacia todos sus colaboradores.

Los criterios utilizados en la medición de la variable cultura organizacional se muestran a continuación en la tabla 19 elaborada para el efecto.

Tabla 19. Criterios utilizados para la medición de la Cultura Organizacional

Criterios	Definición	Rangos
No Aceptable	Las condiciones de la cultura organizacional presente en la empresa no son aceptables para los colaboradores.	10 a 20
Poco Aceptable	Las condiciones de la cultura organizacional presente en la empresa son aceptables, pero en forma mínima por los colaboradores.	21 a 30
Medianamente Aceptable	Las condiciones de cultura organizacional presente en la empresa, son aceptables pero no llenan las expectativas de los colaboradores.	31 a 40
Muy Aceptable	Las condiciones de cultura organizacional presente en la empresa, son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores.	41 a 50

Fuente: Elaboración propia

En el orden de las ideas anteriores, se consideró necesario establecer la cultura organizacional de los colaboradores de la distribuidora regional de electricidad, según la sede, para determinar de una forma individual la percepción de los colaboradores hacia los indicadores que influyen esta subvariable en los resultados obtenidos.

Tabla 20. Niveles de percepción de la Cultura Organizacional por Sede

VARIABLE	CRITERIOS	SEDE			Total
		CHIQUIMULA	TECUTÁN, ZACAPA	MORALES, IZABAL	
CULTURA ORGANIZACIONAL	No Aceptable	0	0	0	0
		0%	0%	0%	0%
	Poco Aceptable	4	0	2	6
		13.3%	.0%	18.2%	11.3%
	Medianamente Aceptable	15	1	6	22
		50.0%	8.3%	54.5%	41.5%
	Muy Aceptable	11	11	3	25
		36.7%	91.7%	27.3%	47.2%
Total		30	12	11	53
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

De acuerdo a los resultados en la tabla 20, los niveles de cultura organizacional que cobran mayor relevancia se ubica en "Muy Aceptable", alcanzando un 47.20 %, dato que da la pauta para **"Rechazar"** la hipótesis de investigación H2. "Los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en Chiquimula, Teculután, (Zacapa) y Morales (Izabal), consideran en un "nivel medio" la cultura organizacional".

Evidenciando que el 47.20% de colaboradores de la empresa, perciben de manera muy aceptable las condiciones de la cultura organizacional, llenando sus expectativas. Estos reconocen y se identifican con la empresa, pues manifiestan que la empresa ha favorecido y creado las condiciones para que los colaboradores logren desarrollar aspectos profesionales y personales, que motivan al logro, es un grupo de colaboradores que se identifican, respetan y ponen en practica los valores, y dirigen su accionar de acuerdo a la misión y visión de la empresa. Es importante remarcar que este porcentaje de colaboradores trabajan juntos para alcanzar la metas de la empresa. Al contar con personal motivado e identificado, con sentido de pertinencia, favorece a la empresa para el logro de sus metas y objetivos.

Además existe un 41.5% de los colaboradores que perciben la cultura organizacional en un nivel de "Medianamente aceptable", lo que evidencia que las condiciones de cultura organizacional presente en la empresa, son aceptables pero no llenan las expectativas de los colaboradores de este grupo, situación que es influenciada, por que la empresa no reconoce el esfuerzo y el trabajo en el logro de las metas, las opiniones e ideas de este grupo no son tomadas en cuenta, no se sienten valorados y parte de un equipo de trabajo. Llama la atención que un buen número de colaboradores se sitúen en ésta categoría, pues podría afectar de sobremanera el logro de metas y objetivos de la empresa.

Existe un grupo del 11.3% que percibe la cultura organizacional en un nivel de "Poco Aceptable", este grupo acepta las condiciones de la cultura organizacional en la empresa pero en forma mínima. Este grupo aunque con un bajo numero de colaboradores , perciben que la cultura organizacional no es la adecuada dentro de la empresa, lo que podría repercutir en la empresa en forma negativa, pero a la vez, son áreas de mejora específicamente en el reconocimiento del esfuerzo y trabajo por parte del colaborador en el logro de las metas de la empresa, el tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores, al momento de tomar decisiones importantes, y hacer sentir valorado al colaborador como parte medular del proceso.

Al analizar los resultados por sede, para el caso de la oficina de Teculután (Zacapa), se observa un dato importante en el nivel de “Muy Aceptable”, donde el 91.7% de los colaboradores se posicionan en esa categoría, es decir, los colaboradores aceptan las condiciones presentes en la cultura organizacional de la empresa y llenan las expectativas de los mismos, situación muy particular para esta oficina, cuando casi en la totalidad de colaboradores perciben, que la empresa les brinda condiciones y espacios para la realización personal y profesional, se sienten identificados con los valores y características organizacionales de la empresa, la estructura de la empresa. Situación que favorece a la sede de forma positiva, pues un ambiente favorable facilita el logro de los objetivos de la sede, que contribuyen a nivel global a la empresa.

En la sede de Chiquimula, quienes con los resultados obtenidos manifiestan que el 50% de los colaboradores ubican a la subvariable cultura organizacional en “Medianamente aceptable”, es decir los colaboradores aceptan las condiciones presentes en la cultura organizacional de la empresa pero, existen variantes que no llenan sus expectativas, situación que es influenciada por la falta de reconocimiento del esfuerzo de su trabajo y con el logro de metas, no tomar en cuenta opiniones en la toma de decisiones importantes en las actividades de trabajo.

Con relación a la oficina ubicada en Morales (Izabal), con el 54.5% ubicándose bajo el criterio “Medianamente aceptable”, es decir, los colaboradores aceptan las condiciones presentes en la cultura organizacional de la empresa pero existen variantes que no llenan sus expectativas, escenario que es influenciado por falta de reconocimiento, estímulo y aceptación por parte de la jefatura a las tareas ejecutadas de los esfuerzos en la consecución de sus objetivos y la no aceptación como parte integral del equipo de trabajo.

4.3.3 Comunicación

Es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones, para que una empresa alcance sus objetivos planteados en términos de obtener más valor y reconocimiento, por ejemplo, mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo.

En la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), se pretende obtener información sobre el grado en que los procesos de comunicación son percibidos como aceptables con la transferencia de información dentro de los diferentes niveles de la organización.

Tabla 21 Criterios utilizados para la medición de la Comunicación

Criterios	Definición	Rangos
No Aceptable	Las condiciones de comunicación presente en la empresa no son aceptables para los colaboradores.	6 a 12
Poco Aceptable	Las condiciones de comunicación presente en la empresa son aceptables, pero en forma mínima por los colaboradores.	13 a 18
Medianamente Aceptable	Las condiciones de comunicación presente en la empresa, son aceptables pero no llenan las expectativas de los colaboradores.	19 a 24
Muy Aceptable	Las condiciones de comunicación presente en la empresa, son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores.	25 a 30

Fuente: Elaboración propia

En este orden de ideas, se considera necesario conocer la percepción de los colaboradores con relación al proceso de comunicación existente en la distribuidora regional de electricidad por cada una de las sedes. Elaborando para el efecto la siguiente tabla con las diferentes sedes que cuenta la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en la cual se establecen los porcentajes relacionados con la percepción que tienen los colaboradores con relación a la subvariable comunicación:

Tabla 22. Niveles de percepción de la comunicación

VARIABLE	CRITERIOS	SEDE			Total
		CHIQUIMULA	TECUTÁN, ZACAPA	MORALES, IZABAL	
COMUNICACIÓN	No Aceptable	0	0	0	0
		0%	0%	0%	0%
	Poco Aceptable	4	1	6	11
		13.3%	8.3%	54.5%	20.8%
	Medianamente Aceptable	14	1	5	20
		46.7%	8.3%	45.5%	37.7%
	Muy Aceptable	12	10	0	22
		40.0%	83.3%	.0%	41.5%
Total		30	12	11	53
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

De acuerdo a los resultados presentes en la tabla 22, el valor que cobra importancia se ubica en la categoría de “Muy Aceptable” con 41.5 %, en donde las condiciones de la comunicación son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores. Por lo tanto, se **"Rechaza"** la hipótesis de investigación H3. "los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal), consideran en un “nivel medio” la comunicación”.

Esto evidencia que desde la perspectiva de los colaboradores a nivel empresa los niveles de comunicación son muy aceptables, para un 41.5 %, lo que implica que estos niveles de aceptación en la comunicación hacen que la forma de comunicarse entre los colaboradores en forma clara y consisa, hace que esta subvariable sea importante para la empresa, en cuanto al logro de sus objetivos y metas.

Además se observa un porcentaje de colaboradores que corresponde al 37.7% lo que posiciona a la comunicación en “Medianamente aceptable”, mostrando que las condiciones de comunicación en la empresa son aceptables pero no llenan sus expectativas, pues, para este grupo enterarse de los aspectos importantes de la empresa, no es por medios formales de la empresa, implicando que la comunicación presente en la empresa no facilite la realización del trabajo de una forma eficiente.

Además un 20.8% de los colaboradores posicionan a la comunicación como “Poco Aceptable, dentro de la empresa, indicando que aceptan los indicadores de la comunicación pero en forma mínima, lo que implica que este grupo no se entera de los aspectos importantes de la empresa por medios formales, el desconocimiento de los valores de la empresa, la visión y la misión, por lo mismo, la desinformación perjudica negativamente los procesos y el desarrollo de acciones que faciliten el logro de metas.

Al hacer un análisis por sede, se aprecia que la sede que aporta un buen porcentaje y que influencia el rechazo de la hipótesis de investigación es la sede Teculután (Zacapa), en donde el 83.4% de los colaboradores sitúan como “Aceptable” la comunicación, escenario influenciado por una adecuada comunicación con relación a las tareas del trabajo y una apropiada comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Así también, en la sede de Chiquimula, se observan porcentajes importantes en el nivel muy Aceptable, con un 40 % de colaboradores de esta sede, indicando que aceptan los niveles de comunicación y llenan sus expectativas, pues la comunicación entre los diferentes niveles, es clara y consisa, lo que facilita transmisión de instrucciones en forma ordenada y eficiente. Sin embargo, un total de 46.7%, de colaboradores ubican a la

subvariable comunicación en “medianamente aceptable” es decir los colaboradores aceptan las condiciones presentes de la comunicación en las sede pero no llena sus expectativas, situación que se ve influenciada por la escasa transmisión e información dentro de los diferentes niveles de la organización.

Es importante analizar la oficina de Morales (Izabal) que manifiesta que el 54.5% de los colaboradores ubican como “Poco aceptable” la comunicación, es decir, que aceptan las condiciones presentes en la empresa pero en forma mínima, siendo influenciado por la insuficiente falta de comunicación entre los colaboradores relacionados con sus tareas y poca comunicación de la visión y misión, objetivos y metas de la organización. Los objetivos y metas podrían estar siendo influenciados por algunos indicadores de la comunicación en forma negativa en la sede bajo análisis.

4.3.4 Desarrollo

El desarrollo organizacional es un proceso utilizado por el empresario y su personal donde adquieren o fortalecen habilidades y destrezas; por el que favorecen el manejo eficiente y fuerte de los recursos de su empresa, la innovación de servicios y procesos, de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. En la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), es necesario establecer el grado en que los procesos de desarrollo se manifiestan con relación al logro de los objetivos de empresa, y cómo los perciben los colaboradores.

Tabla 23 Criterios utilizados para la medición de el Desarrollo Organizacional

Criterios	Definición	Rangos
No Aceptable	Las condiciones de desarrollo presente en la empresa no son aceptables para los colaboradores.	7 a 14
Poco Aceptable	Las condiciones de desarrollo presente en la empresa son aceptables, pero en forma mínima por los colaboradores.	15 a 21
Medianamente Aceptable	Las condiciones de desarrollo presente en la empresa, son aceptables pero no llenan las expectativas de los colaboradores.	22 a 28

Aceptable	Las condiciones de desarrollo presente en la empresa, son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores.	29 a 35
-----------	--	---------

Fuente: Elaboración propia

Se determinó el nivel de percepción de los colaboradores respecto a la subvariable desarrollo, según la oficina que corresponde, con el propósito de analizar con más detalle las situaciones observadas en cada una.

Tabla 24. Nivel de percepción del desarrollo organizacional por sede

VARIABLE	CRITERIOS	SEDE			Total
		CHIKUIMULA	TECUTÁN, ZACAPA	MORALES, IZABAL	
DESARROLLO	No Aceptable	1	0	0	1
		3.3%	.0%	.0%	1.9%
	Poco Aceptable	8	1	2	11
		26.7%	8.3%	18.2%	20.8%
	Medianamente Aceptable	10	4	7	21
		33.3%	33.3%	63.6%	39.6%
	Muy Aceptable	11	7	2	20
		36.7%	58.3%	18.2%	37.7%
Total		30	12	11	53
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

De acuerdo con los resultados de la tabla 24, el nivel de desarrollo que cobra mayor importancia se observa el nivel "Medianamente Aceptable" con un total de 39.6 % de colaboradores, por lo tanto se **"Acepta"** la hipótesis de investigación H4. "Los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en Chiquimula, Teculután, (Zacapa) y Morales (Izabal), consideran en un "nivel medio" el Desarrollo Organizacional".

Situación que implica que desde la perspectiva del personal, el desarrollo dentro de la empresa, aunque se encuentra un buen porcentaje en un nivel medio, en esta subvariable,

no se encuentran las condiciones y espacios donde el personal logre crecer laboral así como profesionalmente dentro de la institución.

Además existe un dato importante de colaboradores que ubican a la subvariable desarrollo dentro de la categoría de “Muy Aceptable” correspondiente al 37.7% que aceptan las condiciones de desarrollo y llenan sus expectativas, lo que indica que los colaboradores se identifican con las actividades que desarrollan, el trabajo que desempeña los hace sentir realizados como personas y en el ámbito profesional, además la misma empresa ha creado condiciones para el crecimiento profesional y laboral a este grupo de colaboradores, favoreciendo en la formación de recurso humano, para el desarrollo eficiente de sus actividades.

Sin embargo se identifica un 20.8% de colaboradores que posicionan al desarrollo como “Poco Aceptable”, y un 1.9% como “No Aceptable”, ambas situaciones indican para estos porcentajes de colaboradores el desarrollo personal y profesional, dentro de la empresa no es aceptable, o si lo hacen en forma mínima, por lo que según ellos no existe un apoyo equitativo por parte de la empresa para el desarrollo laboral y profesional, la empresa no desarrolla constantemente a sus empleados, aspectos que perjudican negativamente a la empresa, al contar con personal desmotivado y poco comprometido con las fines de la empresa.

Esto se ve influenciado por las pocas acciones que la empresa realiza en fortalecer habilidades y destrezas; la innovación de servicios y procesos, de tal manera que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

Al analizar los resultados con respecto a las sedes, Teculután (Zacapa), que reporta que el 58.3% de los colaboradores ubican como “Aceptable” el desarrollo, ubicando indicadores de desarrollo en un nivel que si permite a los colaboradores de esta sede, un crecimiento equitativo en su desarrollo profesional

La oficina ubicada en Chiquimula, en donde el resultado es del 36.7%, ubicando a la subvariable liderazgo como “Aceptable”, situación que esta influencia por las capacitaciones en áreas que el colaborador tiene debilidades para el desarrollo de sus actividades laborales.

Por último, la oficina de Morales (Izabal), presentando el 64% como “Medianamente aceptable” escenario que esta siendo influencia por la falta de capacitación de forma ecuaníme hacia los colaboradores

4.3.5 Ética

El comportamiento ético es beneficioso para todos porque protege los intereses de la compañía u organización y los intereses de todos los que entran en contacto con la misma. Las reglas en la vida diaria tienden a ayudar a la gente a mantenerse más enfocada en el camino correcto para situaciones comunes.

Por esta razón en la medida que la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), socialice y apropie a los colaboradores en las normas morales que rigen la conducta de los colaboradores relacionados con el respeto, dignidad, valores, la confianza y exponga hasta qué punto son favorables para lograr objetivos y metas organizacionales, se hace necesario determinar la percepción de la situación actual de la ética dentro de la empresa.

Para determinar la situación actual de la ética se utilizó el siguiente baremo.

Tabla 25. Criterios utilizados para la medición de la Ética

Criterios	Definición	Rangos
No Aceptable	Las condiciones de Ética presente en la empresa no son aceptables para los colaboradores.	6 a 12
Poco Aceptable	Las condiciones de Ética presente en la empresa son aceptables, pero en forma mínima por los colaboradores.	13 a 18
Medianamente Aceptable	Las condiciones de Ética presente en la empresa, son aceptables pero no llenan las expectativas de los colaboradores.	19 a 24
Aceptable	Las condiciones de Ética presente en la empresa, son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores.	25 a 30

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran en la tabla veintiséis los resultados obtenidos con respecto al grado de percepción de la subvariable ética.

Tabla 26. Niveles de percepción de la Ética

VARIABLE	CRITERIOS	SEDE			Total
		CHIQUMULA	TECUTÁN , ZACAPÁ	MORALES, IZABAL	
ÉTICA	No Aceptable	0	0	0	0
		0%	0%	0%	0%
	Poco Aceptable	13	1	7	21
		43.3%	8.3%	63.6%	39.6%
	Medianamente Aceptable	17	11	4	32
		56.7%	91.7%	36.4%	60.4%
	Muy Aceptable	0	0	0	0
		0%	0%	0%	0%
Total		30	12	11	53
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

De acuerdo a los resultados en la tabla 26, el nivel de ética que cobra importancia es el que se ubica en Medianamente aceptable, con un 60.4%, con el que se **"Acepta"** la hipótesis de investigación H₅., "los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en Chiquimula, Teculután, (Zacapa) y Morales (Izabal), consideran en un "nivel medio" la ética en la organización, es decir aceptan las condiciones de ética presente en la empresa, pero no llenan las expectativas de los colaboradores.

Esta inclinación de los colaboradores en colocar la ética en este nivel, implica que los indicadores que conforman la ética son aceptados pero hace falta la mejora en aspectos como, la divulgación del código de ética de la institución, sobretodo el actuar conforme a éste en todos los niveles de la empresa, que el liderazgo actúe conforme los valores de la institución, además que el trato sea bajo las normas de respeto y dignidad, el percibir niveles éticos bajo en un nivel medio, afecta el desarrollo y el logro de metas y objetivos pues se trabaja bajo un nivel de desconfianza.

Además, se encuentra un 39.6% de colaboradores, que posicionan a la subvariable ética como "Poco aceptable", situación que afecta el desempeño de los colaboradores y que no permite crear un ambiente de confianza entre los colaboradores y liderazgo, ésta situación es percibida por este grupo de colaboradores porque indicadores como, la denuncia por parte de los colaboradores al percibir ciertos actos de corrupción, el basar todas las relaciones laborales en todos los niveles bajo el ámbito de la confianza, el desconocimiento y la identificación de los valores, son aspectos identificables que podrían afectar el redimiento, alcanzar objetivos, de una forma mas eficiente y fácil.

En la oficina ubicada en Chiquimula, en donde el resultado del 56.7% ubica a la subvariable ética como “Medianamente aceptable”, aceptan los estándares de ética presentes, situación que esta siendo influenciada por la falta de respeto por parte del jefe hacia los colaboradores y por el desconocimiento de los valores de empresa, los cuales no son transmitidos adecuadamente

Seguidamente se muestran los resultados con respecto a la sede Teculután (Zacapa) con el 91.7% situándose como “Medianamente aceptable”, es decir, aceptan los estándares de ética dentro de la empresa pero existen aspectos como el trato inadecuado con su jefe inmediato, el cual no genera la suficiente confianza con el desarrollo de sus acciones laborales, acciones que no permiten que las condiciones de ética sean tomadas como aceptables.

La oficina de Morales (Izabal) muestra el 64% como “Poco aceptable”, es decir, las condiciones de ética son aceptables pero en forma mínima, escenario que puede estar influenciado por el trato no adecuado por parte de su jefe y por las actuaciones impropias por parte de trabajadores, que no se denuncian para que la jefatura pueda tomar acciones correctivas.

4.3.6 Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional facilita un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis, permitiendo observar el comportamiento de los individuos en la organización; facilitando la comprensión con la complejidad de las relaciones interpersonales y por último, es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, equipos formales y grupos informales.

Uno de los objetivos es describir sistemáticamente como se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite comunicarnos con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo.

Tabla 27. Criterios utilizados para la medición del Comportamiento Organizacional

Criterios	Definición	Rangos
No Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional no son aceptables por los colaboradores.	37 a 74
Poco Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables, pero en forma mínima por los colaboradores.	75 a 111
Medianamente Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables en un nivel pero no llenan las expectativas de los colaboradores.	112 a 148
Aceptable	Las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores.	149 a 185

Fuente: Elaboración propia

Considerando su importancia se describen en la tabla veintiocho los resultados objeto de estudio en cada una de las sedes de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA).

Tabla 28. Niveles de percepción del comportamiento organizacional

VARIABLE	CRITERIO	SEDE			Total
		CHIQUMULA	TECUTÁN, ZACAPA	MORALES, IZABAL	
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	No Aceptable	0	0	0	0
		0%	0%	0%	0%
	Poco Aceptable	2	0	3	5
		6.7%	.0%	27.3%	9.4%
	Medianamente Aceptable	18	2	7	27
		60.0%	16.7%	63.6%	50.9%
	Muy Aceptable	10	10	1	21
		33.3%	83.3%	9.1%	39.6%
Total		30	12	11	53
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

De acuerdo a los resultados en en la tabla 28, el nivel de comportamiento organizacional que llama la atención se encuentra en medianamente aceptable, con 50.9%, lo que permite **“Aceptar”** la hipótesis general de investigación “ los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), ubicada en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) consideran en un nivel “Medianamente aceptable” el Comportamiento Organizacional”.

Partiendo de esta percepción y del porcentaje de colaboradores que ubican al comportamiento organizacional en un nivel medio, indica que si aceptan las condiciones, asimismo, se observan indicios de los indicadores de cada subvariable evaluada, pero aún existen áreas que se pueden mejorar, específicamente en áreas como el liderazgo, el desarrollo dentro de la institución y la ética, por mencionar algunos, las relaciones entre compañeros-compañeros, compañeros-líderes y entre los líderes, sea óptima para un excelente funcionamiento como empresa, para lograr brindar un servicio de calidad a los clientes.

Es importante analizar que existe un 39.6 % de colaboradores que perciben el comportamiento organizacional como “Muy Aceptable”, quienes analizan que los indicadores relacionados con las subvariables cultura organizacional y comunicación, se desarrollan aceptablemente. El contar con un buen número de colaboradores con esta percepción, beneficia en el desarrollo de cada actividad y por ende al logro de las metas planteadas de una forma más eficiente.

En la oficina ubicada en Chiquimula, en donde el resultado del 60% ubican a la variable en la categoría “Medianamente aceptable”, podría estar influenciada por las variables de liderazgo, comunicación y ética.

Seguidamente se muestran los resultados con respecto a la sede Teculután (Zacapa) con el 83.3% situándose como “Aceptable” entorno que puede estar siendo favorecido por las subvariables liderazgo, cultura organizacional, comunicación y desarrollo; por encontrarse en los criterios de aceptabilidad, lo que marca la diferencia para lograr la aceptabilidad en todas la subvariables es la ética, quien presenta un alto porcentaje (91.7%) como medianamente aceptable. Con los datos obtenidos se presenta como la oficina mejor posicionada con el comportamiento organizacional.

Morales (Izabal) muestra el 63.4% como “Medianamente aceptable” escenario que puede estar influenciado por la subvariable ética que, muestra alto porcentaje (64%) ubicado dentro del criterio “poco aceptable”, comunicación (54.5%) “poco aceptable” seguido de la cultura organizacional (54.5%), liderazgo (45%) y el desarrollo (64%) ubicadas bajo el

criterio “medianamente aceptable” dando muestras de debilidad con relación al resto de las oficinas objeto de estudio

Tabla 29. Niveles de percepción de criterios por cada subvariable y el Comportamiento Organizacional por parte de los colaboradores de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA).

Criterios	Liderazgo	Cultura	Comunicación	Desarrollo	Ética	Comportamiento Organizacional
No Aceptable	2	0	0	1	0	0
	3.8%	0%	0%	1.9%	0%	0%
Poco Aceptable	7	6	11	11	21	5
	13.2%	11.3%	20.8%	20.8	39.6%	9.4%
Medianamente Aceptable	24	22	20	21	32	27
	45.3%	41.5%	37.7%	39.6%	60.4%	51%
Aceptable	20	25	22	20	0	21
	37.7%	47.2%	41.5%	37.7%	0%	39.6%
Total	53	53	53	53	53	53
	100%	100%	100%	100%	100%	100

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

De acuerdo al resumen presentado en el cuadro 29, se observa que las subvariables liderazgo, desarrollo y ética incluyendo la variable comportamiento organizacional, se encuentran dentro del criterio “Medianamente Aceptable”; mostrando de esta forma que, las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables en un “nivel” medio según la percepción de los colaboradores y la descripción sistemática del comportamiento en condiciones distintas.

Asimismo, es importante referirnos a las subvariables cultura organizacional y comunicación quienes se posicionan con porcentajes del 47.2% y 41.5% dentro del criterio de “aceptable” mostrando la existencia de una cultura razonable a nivel organización, a donde se ejerce el reconocimiento como personas, se practica el estímulo y aceptación por parte de los gerentes, como una de las características primordiales de apoyo hacia las tareas realizadas por los colaboradores.

CONCLUSIONES

- El liderazgo en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en las sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se ubica en “medianamente aceptable”, donde se encuentran un 45.3% de los colaboradores, por lo tanto, se “Acepta” la hipótesis de investigación, es decir que aceptan el liderazgo, pero aun no llenan sus expectativas, situación influenciada por el grado de apoyo por parte del jefe respecto a la orientación de las actividades inherentes al trabajo, la motivación del trabajo en equipo, la atención a los problemas que surgen con el trabajo, la distribución en forma equitativa, el transmitir metas y objetivos de forma oportuna para planificar.
- La cultura organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en las sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se ubica como “Aceptable”, posicionada en este nivel por un 47.2% de colaboradores, por lo tanto se “Rechaza” la hipótesis de investigación, es decir que este grupo de colaboradores perciben optima la cultura organizacional, debido a que las condiciones presentes llenan sus expectativas, en las que situaciones como ser innovadores, tomar decisiones, demostrar precisión y análisis en sus tareas para obtener resultados de empresa alrededor de equipos de trabajos emprendedores, competitivos y proactivos. El reconocimiento, estímulo y aceptación por parte de la gerencia a las tareas ejecutadas, son percibidos como satisfactorios.
- La comunicación en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en las sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se ubica como “Aceptable”, posicionada en este nivel por un 41.5% de colaboradores, lo que evidencia que las condiciones en que se desarrolla la comunicación son aceptables y llenan las expectativas de los colaboradores, por lo tanto se “Rechaza” la hipótesis de investigación, es decir que este grupo de colaboradores percibe como admisibles los procesos de comunicación al momento de transferir información dentro de los diferentes niveles de la organización,
- El desarrollo organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en las sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se ubica como “Medianamente Aceptable” posicionada en este nivel por un 39.6% de colaboradores, por lo tanto se “Acepta” la hipótesis de investigación, lo que evidencia que las condiciones de desarrollo, cumplen únicamente con los requerimientos de la empresa, pero no sobrepasan las expectativas del colaborador.

- La ética en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en las sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se ubica como “Medianamente Aceptable”, posicionada en este nivel por un 60.4% de colaboradores, por lo tanto se “Acepta” la hipótesis de investigación, lo que indica que las condiciones de ética son aceptables pero no llenan sus expectativas. Esta situación muestra el grado en que las normas morales rigen la conducta de los colaboradores relacionados con el respeto, dignidad, valores y la confianza, para lograr objetivos y metas organizacionales.

El Comportamiento Organizacional en la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), en las sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) se ubica como “Medianamente Aceptable”, posicionada en este nivel por un 51% de colaboradores, por lo tanto se “Acepta” la hipótesis de investigación, escenario que evidencia, que las condiciones del comportamiento organizacional son aceptables pero no llenan las expectativas, es decir que existen área de mejora en algunos indicadores de las subvariables, liderazgo, desarrollo y ética.

RECOMENDACIONES

- Que el Centro Universitario de Oriente CUNORI, a través del Departamento de Estudios de Postgrado, incentive los trabajos de investigaciones, sobre la variable “comportamiento organizacional”, con el objetivo de aportar otros elementos que permitan mejorarlo, en virtud de la importancia de la misma, tanto en el nivel institucional como empresarial.
- Que el departamento de Recursos Humanos de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), a través del jefe regional y de oficina con sede en Chiquimula, aprueben en el corto plazo la implementación del **Programa de capacitación** propuesto, para que el mismo contribuya a mejorar el liderazgo, la cultura, comunicación, el desarrollo y la ética favoreciendo el apoyo entre compañeros, jefes, la integración de los grupos de trabajo, la identidad y pertenencia, el que el empleado se sienta bien en el trabajo, el compromiso con la institución, el bienestar laboral, el reconocimiento, estímulo, aceptación del trabajo realizado, el desarrollo profesional y personal; indicadores que afectan positivamente el comportamiento organizacional.
- Que la Jefatura Regional de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), con sede en Chiquimula promueva las condiciones necesarias que permitan la implementación del programa de capacitación propuesto, la cual es una herramienta útil para el mejoramiento de las variables de comportamiento organizacional estudiadas, mismas que producirán un impacto positivo en los colaboradores y en la institución
- Que los encargados en las oficinas de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), sedes de Chiquimula, Tecultán (Zacapa) y Morales (Izabal), retomen la divulgación de la visión y misión, como parte fundamental del que hacer institucional, lo cual promoverá el empoderamiento, identidad y pertenencia, vitales en toda organización para el logro de sus objetivos y metas.
- Que la Jefatura Regional de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), con sede en Chiquimula, a través del departamento de Recursos Humanos de la distribuidora, promueva programas de capacitación y talleres vivenciales para el personal de todas las unidades y áreas de trabajo en las oficinas de Zacapa y Chiquimula e Izabal que fomenten la integración, identificación y compromiso de los colaboradores, principalmente con las variables objetos de estudio, así como con la misión, visión, y objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFIA

- Ascencio R. R. (2011). Comportamiento Organizacional. México: Instituto Tecnológico de Reynosa
- Barón y Greenberg (1990). Comportamiento en la organización: comprender y gestionar el lado humano del trabajo, tercera edición. Toronto: Allyn y Bacon.
- Blanco, N. Y Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso científico social. Revista de Ciencias Sociales 11(3). Instituto de Investigación Universidad del Zulia (LUZ) Maracaibo – Venezuela.
- Brand, (2014). Comportamiento Organizacional en la empresa Librería Católica Bíblica y Artículos S.A. de CV (LICABISA) Mexico
- Brito Challa (1992). Desarrollo Personal. Relaciones Humanas. Mexico. Editorial Mc Graw Hill.
- Cherrington, (1989). Psicología Organizacional, Mc Graw Hill, México.
- Chiavenato, Idaberto (2011). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 9ª. Edición. McGraw Hill, México.
- Chiavenato, Idaberto (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 8ª. Edición. McGraw Hill, México.
- Chiavenato Idalberto (2005). Introducción a la teoría general de la administración México: Mc Graw Hill Interamericana Editores Editorial Séptima Edición.
- Chiavenato Idalberto (2000). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. México: McGraw Hill, cuarta edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5a. Edición. McGraw Hill, Colombia.
- Cortina, Adela (1998). Ética Mínima, Introducción a la filosofía práctica. Editorial Tecnos, Madrid, España.

- Davis K. y Newstrom J.W. (1991). Comportamiento humano en el trabajo y comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill octava edición.
- Dayley, Roberto comportamiento organizacional (2012). Escuela de negocios de Edimburgo sexta edición.
- Davis, K. Y Newstrom, J.W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. Mc Graw-Hill, México.
- Díaz Calzada, María Elena. (2012). Factores del comportamiento organizacional que influyen en el desempeño de los equipos de trabajo en instituciones de educación superior. Instituto de Educación Superior. Mexico.
- Dubrin Andrew (2004). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Thomson Editores segunda edición.
- Etkin, Jorge (1993). La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. Editorial McGraw-Hill, Madrid, España
- Fernandez, J. (2002). La Comunicación Corporativa. Editorial Trillas, México
- Fernandez, Carlos (1999). La comunicación en las organizaciones, México: Editorial Trillas.
- Genesi, Margareth; Romero, Nercida; Tinedo, Yasmarili (2011). Comportamiento Organizacional del Talento Humano en las Instituciones Educativas Negotium, Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela
- Gibson, Donnelly y Konospake, (2006). Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos, Editorial Mc Graw Hill, Mexico, 12ava edición
- Goldhaber, G (1984). Comunicación Organizacional Primera Edición. Editorial Diana. México
- González, L. (2007). Competitividad y estructura organizativa. España: Clase Ejecutiva.

- Gordón J. (1997). Comportamiento Organizacional Editorial Prentice Hallmexico quinta edición.
- Hellriegel Don, Slocum John y Woodman Richard. (2004). Comportamiento Organizacional. México: International Thomson Editores, décima edición.
- Hernández Mainieri, Ana Lucía. (2007). Trabajo Final De Graduación Modalidad: Análisis escrito de Caso Diagnóstico Comportamiento Organizacional. El Caso de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.
- Hodgetts, R.M. y Altman S. (1985). Comportamiento en las organizaciones 69. Edición Mexico: Interamericana S.A. de CV.
- Hernandez, Fernandez Y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. 3ª. Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson comportamiento organizacional (2006). Mc Graw-Hill, México séptima edición.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1966). The Pshycology of Organizations. (2da edición). New York.
- Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (1998). Comunicación organizacional práctica, México: Trillas.
- Martínez de Velasco y Abraham Nosnik (2003), Comunicación organizacional práctica, México: Trillas
- Mayo y Roethlisberger (1920), Estudios de Hawthorne de Western Electric Company.
- Maxwell Jhon las 21 cualidades indispensables de un líder (2000). Editores caribe betania.
- Maxwell Jhon las 21 leyes irrefutables del liderazgo (1998). Editorial Tomas Nelson Publisher Nashville.
- Mintzberg, Henry (1984). Mintzberg y la dirección Barcelona, Ariel.

- Newstrom, John (2013). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill decimotercera edición.
- Newstrom, John (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill decimotercera edición.
- Richard M. Hodgetts (1997). El supervisor eficiente un enfoque práctico. Editorial McGraw Hill.
- Robbins Stephen (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall octava edición.
- Robbins, S. P. (1994). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y Aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. P. Y De Cenzo, D. A. (2002). Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación.
- Robbins, Judge. (2009). Comportamiento organizacional México: Pearson Educación decimotercera edición.
- Robbins y Coulter (1996). Administración, 5ta. Edición. San Diego State University.
- Rubio (2007). Comportamiento Organizacional como indicador de la efectividad laboral.
- Soto Pineda, Eduardo y Cárdenas Marroquín, José Antonio. (2007). Ética en las organizaciones. México: McGraw Hill
- Strauss y Corbin (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada, Editorial Universidad de Antioquia Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia.
- Schein, Edgar. (1999). Organizational Culture and Leadership editorial Jossey Bass 4ª edición

- Suárez Ruiz, P. (2001). Metodología de la investigación: diseños y técnicas. Orión Editores.
- Taylor, F.W. (1891). The Principles of Scientific Management. Traducido por Ed. Orbis, como Management Científico, Barcelona.
- Van Maanen, John. Occupational communities: Culture and control in organizations. Alfred P Sloan School Of Management Cambridge Ama, 1988.

APÉNDICES

APÉNDICE 1

PROPUESTA

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LAS SEDES DE LA DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DE ORIENTE SOCIEDAD ANONIMA.

1.1 Antecedentes

Porter, Lawler y Hackman (1975) manifiestan “las organizaciones determinan la conducta organizacional, proporcionando los estímulos a los que sus miembros están expuestos. Estos estímulos serían las expectativas que comunican a sus miembros y los recursos que proporciona. Por su parte, los miembros se comportan en la organización de acuerdo con las necesidades y objetivos que esperan alcanzar, sus habilidades y energía”

Los resultados obtenidos a nivel de sedes de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y (Morales) (Izabal), relacionados con la percepción de los colaboradores respecto al comportamiento organizacional lo ubican dentro del criterio “Medianamente Aceptable”

Por lo consiguiente se deberá dar seguimiento al comportamiento de los colaboradores en las tres oficinas estudiadas, pues las subvariables evaluadas, presentan falencias dentro de la organización.

Es necesario recordar que el comportamiento organizacional se ve afectado cuando estas herramientas administrativas están siendo descuidadas por los encargados de las oficinas, provocando que los colaboradores presenten privaciones en sus actividades asignadas.

Por ejemplo, el liderazgo logra generalmente que los colaboradores asuman compromisos con la misión, visión y objetivos de la organización, procurando dar lo mejor y desarrollar todas sus capacidades para la consecución de resultados.

Respecto al desarrollo como herramienta vital del comportamiento organizacional, implica desarrollar la autoestima, autodirección, autoeficiencia, excelencia personal; conducentes a una vida de bienestar personal, familiar, laboral y social; esta realización personal termina por proyectar lo mejor de sí, sobre los demás.

Ética subvariable objeto de estudio no debe quedar al margen de la atención por parte de los jefes de oficina y jefe de región, tomando encuentra lo que afirma Etkin (1993) “ que la

ética es el fundamento cuyos valores esenciales deben organizar la vida social, y son tales como la libertad, y la dignidad humana, así como también se basa en conceptos morales como el bien común, lo bueno, lo equitativo y lo justo.”

La propuesta que se presenta, consiste en la implementación de un plan integral de capacitación específicamente para atender las herramientas como el liderazgo, desarrollo y ética en las oficinas ubicadas en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal) de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA), con el propósito de redireccionar sus recursos a mejorar la calidad de vida y actividades llevadas a cabo por parte de los colaboradores; y así promover el cambio de percepción y cambio de actitud respecto al mejoramiento de las subvariables mencionadas.

1.2 Objetivos

- Orientar la implementación del plan de capacitación para los colaboradores en las oficinas de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal)
- Plantear estrategias que promuevan y faciliten la ejecución del plan de capacitación con la participación de todos los miembros de la Distribuidora de Electricidad de Oriente Sociedad Anónima (DEORSA).

1.3 Alcance

El plan de capacitación deberá ser promovido e implementado a través del departamento de Recursos Humanos de la empresa, de aplicación para todo el personal que trabaja en las oficinas de ubicadas en Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal).

1.4 Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general, impulsar la eficacia del comportamiento organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de conocimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar el liderazgo, cultura, comunicación, desarrollo y la ética entre los colaboradores y, con ello, elevar el interés por el aseguramiento de la calidad con servicio que ofrecen a los clientes.
- Generar conductas positivas y mejoras en el comportamiento organizacional y, con ello, a elevar la eficacia en sus actividades diarias.

1.5 Factibilidad de la propuesta

La presente propuesta es considerable como un proyecto factible, debido a que los resultados obtenidos permitieron la elaboración de un plan de capacitación destinado a mejorar las herramientas liderazgo, cultura, comunicación, desarrollo, ética, que conforman el comportamiento organizacional, y que presentaron mayores debilidades en la evaluación.

a. Factibilidad Psicosocial

- Desde el punto de vista psicosocial, la propuesta se considera factible debido a la buena receptividad expresada por los colaboradores, durante la aplicación del instrumento de recolección de datos.

b. Factibilidad del recurso humano

- Desde el punto de vista del recurso humano, la propuesta se considera factible debido a que la Empresa Distribuidora de Electricidad cuenta con departamento de Recursos Humanos y el personal necesario la ejecución de las actividades planteadas en el plan de trabajo.

c. Factibilidad financiera

- Desde el punto de vista financiero, la propuesta es factible, pues la Empresa Distribuidora de Electricidad cuenta con recursos económicos destinados para capacitación y desarrollo de su personal, lo que permitirá contar con el recurso necesario para la implementación del programa de trabajo.

1.6 Fases para la implementación del plan de capacitación

Tabla 1. Fases para la implementación del plan de capacitación al personal de la Distribuidora de Electricidad de Oiente S.A.

Fases	Actividades	Objetivos	Contenido	Estrategias	Duración	Responsable
I	1. Impartir charlas sobre la misión, visión, objetivos estratégicos, liderazgo y cultura organizacional	Contribuir al desarrollo de una identificación institucional de los colaboradores. Retroalimentación sobre Liderazgo y cultura	- Misión - Visión - Objetivos estratégicos - Liderazgo - Cultura	Se efectuarán seis (6) charlas sobre la divulgación de la Misión Visión, Objetivos Estratégicos, liderazgo y Cultura organizacional.	Tiempo estimado dos (2) horas para cada charla	Personal nombrado por parte del departamento de Recursos Humanos
	2. Realización de capacitación sobre “comunicación empresarial”	Proporcionar al personal a capacitar material impreso, llevar a cabo actividades grupales.	Material audiovisual Material impreso	Se llevarán a cabo uno (1) curso sobre comunicación empresarial	El tiempo es de uno (1) días con una duración de ocho (8) horas diarias por cada curso	
	3. Realización de capacitación sobre “desarrollo empresarial”	a. Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.	- Sistema Institucional - Planeamiento Estratégico - Administración y organización - Cultura Organizacional - Gestión del Cambio - Imagen Institucional	Se efectuarán seis (6) charlas, Sobre el Sistema Institucional y la Imagen Institucional	Tiempo estimado dos (2) horas para cada charla	
	4. Realización de capacitación sobre “ética empresarial”	Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a				

		la supervisión y acciones de gestión.	• Relaciones Humanas • Relaciones Públicas • Administración por Valores • Mejoramiento Del Clima Laboral			
	5. Seguimiento, evaluación y control del plan de capacitación	Mantener una revisión, evaluación y seguimiento del programa	Reportes de las diferentes actividades en el programa	Se llevarán a cabo reuniones programadas para el seguimiento, evaluación y control del programa.	Las reuniones se realizarán mensualmente en las sedes de trabajo estimando un tiempo de dos (2) horas por reunión.	Jefes de oficina y personal nombrado por el departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

1.7 Recursos

a. Humanos

- Departamento de Recursos Humanos quienes decidirán si utilizan personal propio o contratan el servicio Outsourcing.

b. Materiales

- **Infraestructura**

Sala de reuniones de Empresa Distribuidora de Electricidad que proporcionen los ambientes adecuados para las actividades de implementación de las capacitaciones.

- **Mobiliario, equipo y otros**

Equipo de cómputo y audiovisual, pizarra, mesas de trabajo, papelería y útiles de oficina.

- **Documentos Técnico-Educativo**

La documentación que aborde las temáticas necesarias para la implementación del programa propuesto.

1.8 Recursos necesarios para la implementación:

- **Recurso Humano**

La organización cuenta con personal profesional con las competencias idóneas para guiar el proceso de implementación de la capacitación y cuando fuere necesario contratará los servicios profesionales de empresas que se dedican a impartir esta clase de capacitaciones.

- **Recursos materiales**

Son parte de los que en la organización se manejan habitualmente para los casos que se presenten con capacitaciones.

1.9 Cronograma de actividades

Deberá ser diseñado, partiendo de la fecha de aprobación del programa (por autoridades de la Distribuidora de Electricidad), para que según ésta, se programen las siguientes actividades.

Tabla 2. Actividades propuestas para la implementación del programa de capacitación en oficinas de la Distribuidora de Electricidad en Chiquimula.

No. Orden	Actividad	Duración	Responsable
1	Aprobación del programa y autorización por parte de la Jefatura Regional.	1 mes	Jefatura Regional de la Distribuidora de Electricidad.
2	Socialización del programa al Gerente de la organización a través de la Sub-Gerencia responsable	1 mes	Jefes de las diferentes oficinas comerciales donde laboran los colaboradores
3	Socialización del programa al personal de las oficinas en todas las áreas de trabajo de la Distribuidora de Electricidad en Chiquimula, Teculután(Zacapa) y Morales (Izabal)	2 meses	Jefes de oficinas de Chiquimula, Teculután (Zacapa) y Morales (Izabal)
4	Implementación del programa en cada unidad o área de trabajo de la Distribuidora de Electricidad de Oriente	3 meses	Profesionales del departamento de Recursos Humanos o empresa contratada
5	Seguimiento y evaluación	Durante todo el proceso	Personal del departamento de Recursos Humanos y Jefes de oficinas.

Fuente: Elaboración propia

1.10 Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación la realizarán personeros del Departamento de Recursos Humanos y jefes de oficinas de la distribuidora durante todas las fases del proceso. Los siguientes aspectos podrán proporcionar ciertos parámetros para realizar dicha evaluación.

- Número de personas en cada una de las oficinas y áreas de trabajo, participando en el proceso de implementación del programa.

- Número de personas comprometidas en cada oficina o área de trabajo, con las metas y proyectos institucionales.
- Mejora en las relaciones interpersonales, y como consecuencia reducción de conflictos en cada oficina y unidad de trabajo.
- Minimización de quejas por parte de los usuarios del servicio de energía eléctrica.

1.11 BIBLIOGRAFIA

- Porter, Lawler y Hackman (1975) Behavior in organizations. McGraw Hill Company.
- Etkin, Jorge (1993). La doble moral de las organizaciones: los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. Editorial McGraw-Hill, Madrid, España

APÉNDICE 2

Cuestionario de Comportamiento Organizacional

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE CUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE CUNORI
MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS



CUESTIONARIO

Estimado colaborador (a):

A continuación se le presenta un cuestionario que consta de dos partes: La primera contiene información general, manteniéndose el anonimato; la segunda, se refiere a la percepción del trabajador con el respecto a la variable Comportamiento Organizacional conformada por un conjunto de ítems relacionados con sus dimensiones.

La información aportada es de carácter confidencial y con fines de investigación, por lo que se le agradece su sinceridad en las respuestas. A continuación se presentan las instrucciones necesarias para responder el cuestionario.

Lea cuidadosamente las preguntas antes de responder

Marque con una "X" la respuesta que exprese la percepción en cada ítem tomando en cuenta la siguiente escala de frecuencia: Nunca (N); Casi Nunca (CN); Algunas Veces (AV); Casi Siempre (CS); Siempre (S).

PARTE I. INFORMACION GENERAL

Sede:	Chiquimula	☐	Teculután, Zacapa	☐	Morales, Izabal	☐
Género:	Femenino	☐	Masculino	☐	Edad	
					Años	
Estado Civil:	Casado	☐	Soltero	☐	Otro	
Tiempo de Servicio:		Años	Tipo contrato: Plantilla	☐	Outsourcing	☐
Escolaridad:	Diversificado	☐	Técnico Universitario	☐	Licenciatura	☐

Escala a utilizar	
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	Algunas Veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

PARTE II COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

	I. Liderazgo	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Ítems					
1	Mi jefe me orienta para mejorar mi trabajo.					
2	Mi jefe me hace sentir parte de mi equipo de trabajo					
3	Mi jefe siempre está al tanto de los problemas importantes de mi trabajo					
4	Mi jefe atiende mis sugerencias y comentarios					
5	Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo					
6	Mi jefe sabe cuándo y cómo decirme las cosas.					
7	Mi jefe inmediato me guía constantemente para hacer mejor mi trabajo					
8	Mi jefe transmite metas y objetivos en forma oportuna.					
	II. Cultura organizacional					
	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
9	Mi trabajo me genera un sentimiento de reto y de logro					
10	Me identifico y aplico la Misión, Visión y Valores de la empresa					
11	Estoy satisfecho con los logros que he obtenido hasta ahora en la empresa					
12	La empresa reconoce mi esfuerzo y mi trabajo en el logro de nuestras metas.					

13	Mis compañero y yo trabajamos juntos para alcanzar nuestras metas					
14	Esta empresa me inspira a hacer mi trabajo mejor cada día.					
15	Cuando es momento de tomar una decisión importante mi jefe inmediato toma en cuenta las opiniones de todos.					
16	Mi jefe inmediato me alienta a tomar decisiones en mi trabajo.					
17	Siento que soy valorado y que mi participación es importante en mi Equipo de Trabajo					
18	Aporto nuevas ideas para la toma de decisiones					
	III. Comunicación					
	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
19	La manera en que nos comunicamos me permite hacer mi trabajo eficazmente					
20	Me entero de los aspectos importantes de la empresa por los medios formales de comunicación					
21	La comunicación entre los compañeros de la organización es de forma clara y concisa					
22	Mi jefe comunica la visión, la misión y los valores de la organización.					
23	La manera en que nos comunicamos me permite hacer mi trabajo eficazmente.					
24	En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles					
	IV. Desarrollo					
	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
25	La empresa desarrolla constantemente a sus empleados					
26	La empresa me ha brindado la oportunidad en el trabajo para aprender y desarrollarme					
27	La empresa me ha capacitado para que desarrolle mejor las funciones de mi puesto					
28	La empresa apoya equitativamente a los empleados para su desarrollo					
29	Estoy satisfecho con los logros que he obtenido hasta ahora en la empresa					

30	Mi trabajo me hace sentir realizado					
31	Me gusta el trabajo que hago					
	V. Ética					
	Ítems	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
32	Mi jefe inmediato nos trata con respeto y dignidad.					
33	En mi trabajo actúo de acuerdo a los valores que promueve la empresa.					
34	En mi trabajo, si veo corrupción la denuncio					
35	En mi trabajo actúo conforme el código de ética existente en la empresa					
36	Identifico con facilidad los valores de la empresa.					
37	El trato con mi jefe inmediato se basa en la confianza					

Muchas gracias por su colaboración

APÉNDICE 3

Guia de Entrevista

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA CENTRO UNIVERSITARIO
DE ORIENTE



ENTREVISTA

Estimado Jefe de Oficina

A continuación encontrará una serie de preguntas con opción de respuesta abierta, las cuales deberá responder de forma clara y precisa de acuerdo con las actividades que viene realizando en su puesto de trabajo.

1. ¿Cómo jefe de oficina cual es el procedimiento para transmitirle las metas y objetivos de la empresa a sus colaboradores?

2. ¿Cómo jefe de oficina puede indicarme con qué frecuencia orienta a los colaboradores en sus puestos trabajo y está al tanto de los problemas que se presentan y brindarles el apoyo que se necesita para solucionarlos?

3. ¿Cómo jefe de oficina usted atiende las sugerencias que le presentan sus colaboradores relacionadas con el trabajo que realizan en sus puestos de trabajo?

4. ¿Cómo jefe de oficina cuál es el procedimiento utilizado para llamarlo al orden cuándo a su juicio observa que no está utilizando el procedimiento establecido por la distribuidora para atender al cliente?

5. ¿De acuerdo con su criterio los colaboradores se identifican en sus puestos de trabajo con la Misión, Visión y valores de la distribuidora?

6. ¿En su opinión considera que los colaboradores demuestran satisfacción con los logros obtenidos con su trabajo y si la distribuidora se los reconoce?

7. ¿Cómo responsable de la oficina observa que los colaboradores trabajan en equipo con el propósito de alcanzar las metas propuestas por la distribuidora?_____

8. ¿De acuerdo con su criterio como la distribuidora valora a los colaboradores y propicia los equipos de trabajo?

9. ¿Quién o quiénes son los encargados de comunicar la visión, misión y valores?

10. ¿Cómo favorece la comunicación la entre los colaboradores la distribuidora?

11. ¿Existe comunicación entre los colaboradores y los diferentes niveles de jefatura?

12. ¿En su opinión cree que la comunicación es una herramienta que permite a los colaboradores realizar el trabajo de manera eficaz? _____

13. ¿Existen un plan de capacitación para los colaboradores y cuantas capacitaciones reciben al año?

14. ¿En su opinión cómo la empresa contribuye al desarrollo personal de los colaboradores?

15. ¿Cómo responsable de oficina como califica el comportamiento de los colaboradores con relación a logros obtenidos con la distribuidora?

16. ¿En su opinión cómo describe el trato que reciben los colaboradores de su parte y el resto de jefes de la distribuidora?

17. ¿Cuenta la empresa con un código de ética y como jefe de oficina cree que los colaboradores actúan conforme el código? Razone su respuesta

18. ¿Existen valores dentro de empresa si su respuesta es afirmativa indique con cuál de los valores cree usted que se identifican los colaboradores con usted como jefe de oficina?
