

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- Aguilera Liborio Raúl, Estadística II Probabilidad e inferencia; UCA Editores. San salvador, El Salvador, C.A.1995
- Batemán Thomas, Administración, una ventaja competitiva, cuarta edición, Editorial McGraw Hill, México D.F, México, 2000.
- Boyett Joseph, Boyett Jimmie; Hablan Los Gurús. Grupo editorial Norma ,Edición única, Copyright 1999 para América latina.
- Claude S. George Jr., Historia del pensamiento Administrativo, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1987. México
- Don Hellriegel. Administración, Editoriales Thonson. Séptima Edición. México 1998. Pags. 159
- Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea, Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill 2000, Págs. 249 y 250.
- Gildaberto Bonilla, Como hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. UCA Editores, Tercera Edición 1998,san salvador, El Salvador , C.A

- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación Ediciones McGraw Hill, Segunda Edición, México, 1998.
- Hellriegel / Jackson / Slocum. Administración . Un enfoque básico basado en competencias. Novena Edición. Editorial Thomson
- L. French Wendell, Cecil H. Bell, Jr.; Desarrollo Organizacional , pearson Educación Quinta Edición , México 1996.
- Molina Garcia Guauhtemoc, FODA para mercadotecnia, Universidad Veracruzana. Año 1999.
- Molina García, Cuauhtemoc, FODA para Mercadotecnia, Universidad Veracruzana, 1999
- Payeras Joan, Ronco Emilio. El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento. Prentice Hall. Año 2002
- Prokopenko Joseph. La gestión de la productividad. Editores Grupo Noriega 1998, Pág. 3
- Robbins Stephen. Comportamiento organizacional. 8ª Edicional, Prentice May. 1998 Cáp. 8
- Stanton, William; Eztel, Michael; Walher, Bruce; Fundamentos de Marketing, McGraw Hill Ínter América Editores, S.A. de C.V., Décima Edición, México, 1996.

- Stephen Robbins, Administración: Teoría y Practica. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. Quinta edición

#### **PAGINAS DE INTERNET**

- [www.calidad.org.com](http://www.calidad.org.com)
- [www.ciudadfutura.com](http://www.ciudadfutura.com)
- [www.liderazgo.com](http://www.liderazgo.com)
- [www.pucpr.edu.com](http://www.pucpr.edu.com)
- [www.eafit.edu.com](http://www.eafit.edu.com)

#### **DOCUMENTOS DE INTERNET**

- Berdegue Julio A., Ocampo Ada, Escobar Germán. Documento Acrobat
- García Carlos, Investigación La Importancia de los Procesos. Documento de Internet
- Millán Felipe, Vergara Ricardo. Estrategias de competitividad regional en el Perú. Programa DESIDE Cosude Swisscontac . Edición 2000 Pág. 40,41
- Guía Metodológica. Sistematización de Experiencias locales de desarrollo agrícola y rural.
- García Carlos, Investigación La Importancia de los Procesos. Documento de Internet.
- López Guijas Héctor. Los Procesos- Principal Instrumento para la Calidad.

## **ENTREVISTAS**

Lic. Jorge Artiga.

Empresa GEO. Unidad de desarrollo empresarial e informática. Julio 2003

Lic. Cecilia Bruno.

Empresa DELSUR. Jefe de recursos humanos y selección de personal. Julio 2003

Lic. Maria Dolores Flores

Empresa CEL. Departamento de Comunicaciones. Julio 2003

Ing. Orlando Aguillón

Empresa CEL. Recursos Humanos. Julio 2003

Ing. Gustavo Galeas

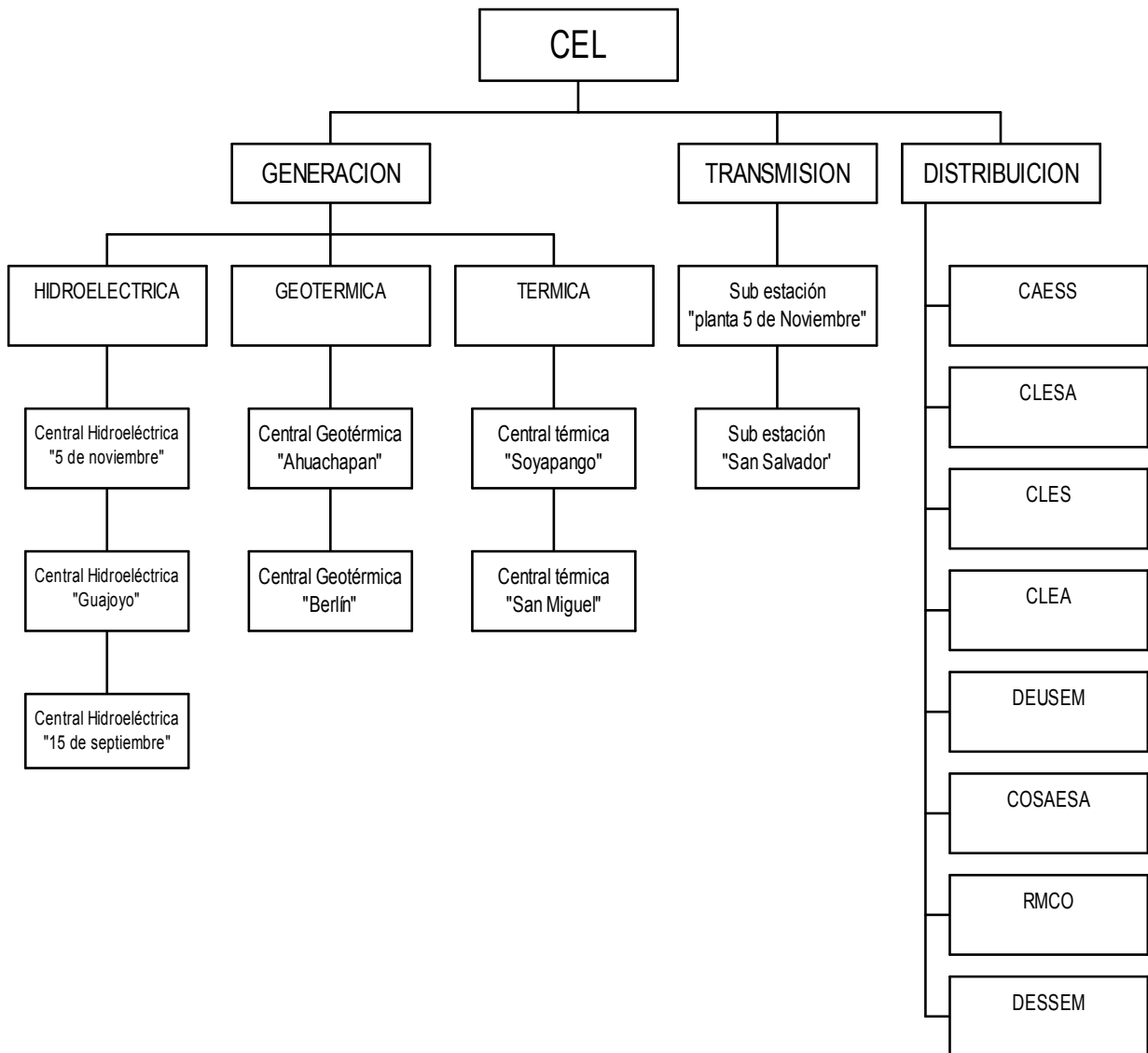
Empresa DELSUR. Asistente de Gerencia general

Lic. Rene Ernesto Clímaco

Empresa ETESAL. Gerente de Recursos Humanos.

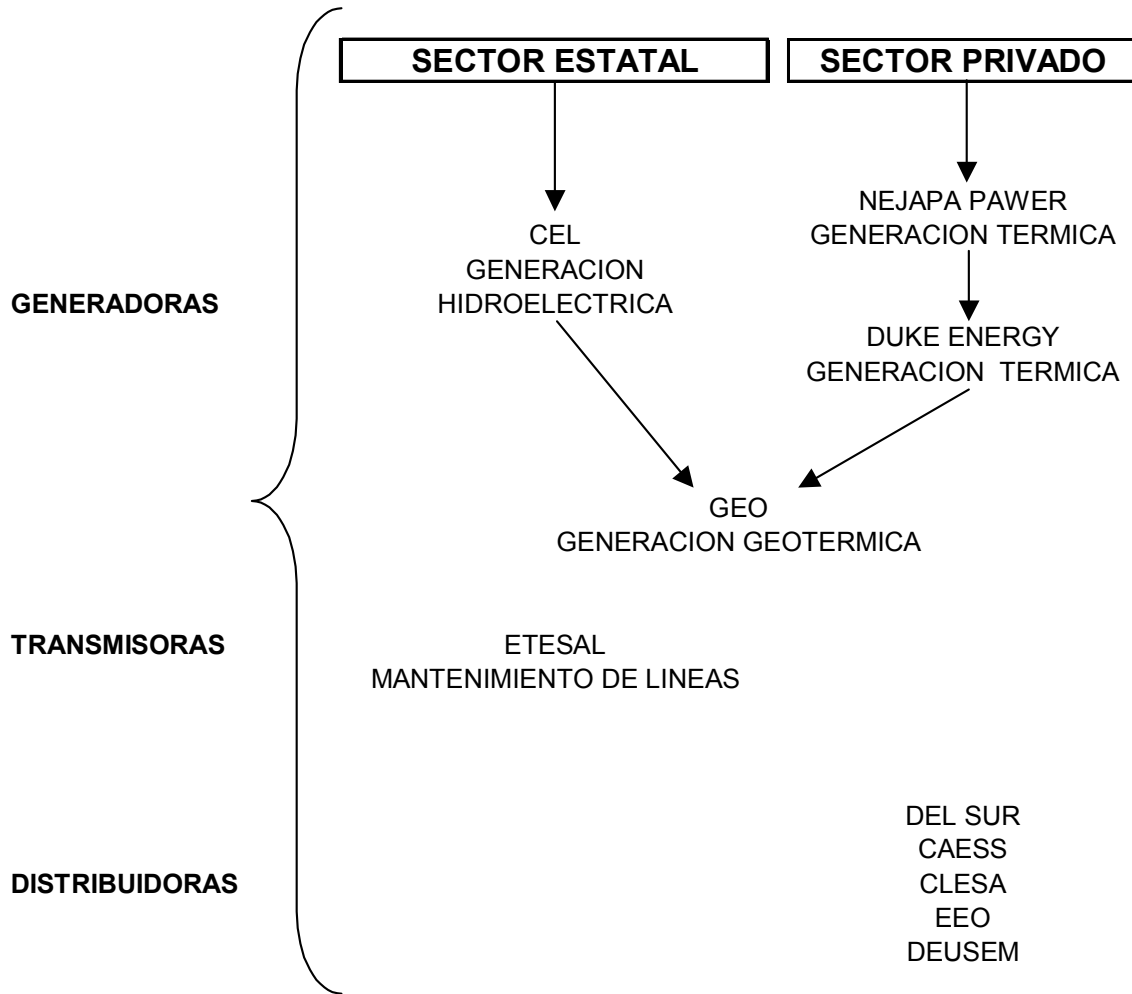
# **ANEXOS**

**COMPOSICIÓN DEL SUB SECTOR ENERGÉTICO ANTES DEL PROCESO DE REESTRUCTURACION**



Anexo N. 2

COMPOSICION DEL SUB SECTOR ELECTRICO DESPUES DEL PROCESO DE REESTRUCTURACION



Anexo N. 3

CUESTIONARIO PARA GERENTES Y JEFES DE UNIDAD

Somos estudiantes egresadas de la carrera de licenciatura en administración de empresas de la universidad Dr. José Matías Delgado y solicitamos de su valiosa colaboración respondiendo a las preguntas que se detallan a continuación, las cuales serán utilizadas para conocer de los desarrollo de equipos de trabajo de alto rendimiento en las empresas del sub sector energético.

GENERALIDADES

Nombre De la Empresa: \_\_\_\_\_

Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de permanencia en la empresa \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce como funcionan los equipos de trabajo de,"alto rendimiento"?

SI  NO

2.¿Qué entiende por equipos de trabajo de alto rendimiento?. Mencione algunas características.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Implementan equipos de trabajo de alto rendimiento en la empresa?

SI  NO

Por que?

\_\_\_\_\_

4. ¿Qué tipos de equipos de trabajos desarrolla la empresa?

Equipos por departamento

Equipos autodirigidos

Equipos funcionales

Equipos de trabajo

Otros \_\_\_\_\_

5. ¿Las metas de la organización están definidas y claras en todas las áreas de la empresa?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_



6. ¿Considera usted que el personal a su cargo desempeña tareas repetitivas en su área de trabajo?  
 Muy de acuerdo  En desacuerdo   
 De acuerdo  Muy en desacuerdo   
 Porque? \_\_\_\_\_
7. ¿Como evalúa el comportamiento de los empleados dentro de los equipos de trabajo que actualmente realizan?  
 Excelente  Muy bueno  Bueno   
 Regular  Malo   
 Porque? \_\_\_\_\_
8. ¿Cómo considera usted el desempeño de sus compañeros en el cumplimiento de las metas propuestas por los equipos de trabajo?  
 Excelente  Muy bueno  Bueno   
 Regular  Mala   
 Porque? \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál es la participación que usted tiene con sus compañeros dentro de su area de trabajo?  
 Excelente  Muy bueno  Bueno   
 Regular  Mala   
 Porque? \_\_\_\_\_
10. ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la empresa satisfacen las necesidades de los clientes?  
 Muy de acuerdo  En desacuerdo   
 De acuerdo  Muy en desacuerdo   
 Por que? \_\_\_\_\_
11. ¿Qué tipo de actividades manejan con los clientes para lograr una mayor participación en el mercado?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
12. ¿Cree usted que los conocimientos de los empleados están específicamente en función del puesto de trabajo que desempeña?  
 Muy de acuerdo  En desacuerdo   
 De acuerdo  Muy en desacuerdo   
 Porque? \_\_\_\_\_

13. ¿A su juicio que niveles de competitividad tiene su empresa con relación a las existentes en el mercado del sub sector energético?

Excelente                       Muy bueno                       Bueno   
Regular                                       Mala

Porque? \_\_\_\_\_

14. ¿Considera usted que el recurso humano esta capacitado para reaccionar ante los cambios del entorno?

Muy de acuerdo                                       En desacuerdo   
De acuerdo     Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_

15. ¿Cree usted que el personal de su área esta suficientemente motivado y apoyado para trabajar eficientemente?.

Muy de acuerdo                                       En desacuerdo   
De acuerdo     Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_

16. ¿Creé usted que la empresa cuenta con los recursos materiales y humanos necesarios para enfrentar las exigencias del mercado?

Muy de acuerdo                                       En desacuerdo   
De acuerdo     Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_

17. ¿En que manera la empresa busca nuevas ideas para diversificar e innovar sus servicios?

\_\_\_\_\_

18. ¿Quienes del recurso humano son los responsables de estimular la innovación de productos y servicios en la empresa.?

Gerentes                                       Directores   
Jefes de Unidad                                       Áreas de trabajo especificas

Por que? \_\_\_\_\_

19. ¿Qué valores tiene la empresa que fortalezcan la estabilidad de los grupos de trabajo para el logro de los objetivos grupales y organizacional?

\_\_\_\_\_

20. ¿Qué instrumentos utiliza la empresa para fortalecer los valores organizacionales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y TÉCNICO.

Somos estudiantes egresadas de la carrera de licenciatura en administración de empresas de la universidad Dr. José Matías Delgado y solicitamos de su colaboración respondiendo a las preguntas que se detallan a continuación, las cuales serán utilizadas para conocer el desarrollo de los equipos de trabajo de alto rendimiento en las empresas del sub sector energético.

### GENERALIDADES

Nombre De la Empresa: \_\_\_\_\_

Área en que labora \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tiempo de permanencia en la empresa \_\_\_\_\_

1. ¿Qué son para usted los equipos de trabajo de “alto rendimiento”?

---



---



---

2. ¿Conoce como funcionan los equipos de trabajo de,”alto rendimiento”?

SI  NO

3. ¿Forma parte usted de Equipos de trabajo; de “alto rendimiento”?

Si  NO

4. ¿Por qué considera importante el desarrollo de los equipos de trabajo de alto rendimiento?

Factores	NIVELES DE PRIORIDAD				
	1	2	3	4	5
Visión compartida					
Confianza y compromiso entre las personas					
Trabajo que requieren actividades diversas					
Apoyan la innovación					
Retroalimentación continua sobre el desempeño					
Integración de personas					
Contacto con los clientes					
Contacto con los clientes					

5. ¿De que manera sus compañeros y usted trabajan para lograr las metas propuestas por la empresa?
- |                               |                          |                                |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Objetivos por área de trabajo | <input type="checkbox"/> | Objetivos por grupo de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Objetivos individuales        | <input type="checkbox"/> | Objetivos en conjunto(Áreas)   | <input type="checkbox"/> |
| Otros                         | <input type="checkbox"/> |                                |                          |
- Por que? \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo evaluaría la motivación que la empresa les brinda, para que los empleados constantemente estén buscando nuevas ideas de cómo hacer las cosas, o pasan por alto la innovación?
- |           |                          |           |                          |       |                          |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy bueno | <input type="checkbox"/> | Bueno | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> | Malo      | <input type="checkbox"/> |       |                          |
- Porque? \_\_\_\_\_
7. ¿Qué características motivacionales reflejan sus compañeros en el ambiente de trabajo?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
8. ¿Considera usted que la empresa brinda recompensas a sus compañeros de trabajo?
- |                |                          |                   |                          |
|----------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Muy de acuerdo | <input type="checkbox"/> | En desacuerdo     | <input type="checkbox"/> |
| De acuerdo     | <input type="checkbox"/> | Muy en desacuerdo | <input type="checkbox"/> |
- Porque? \_\_\_\_\_
9. ¿Quiénes en la empresa considera usted que son responsables del buen desempeño de la organización?
- |                  |                          |                            |                          |
|------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| Directivos       | <input type="checkbox"/> | Gerentes y jefes de unidad | <input type="checkbox"/> |
| Coordinadores    | <input type="checkbox"/> | Personal administrativo    | <input type="checkbox"/> |
| Personal Técnico | <input type="checkbox"/> | Todos                      | <input type="checkbox"/> |
- Por que? \_\_\_\_\_
10. ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes de los servicios que brinda la empresa.
- |           |                          |           |                          |       |                          |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------|--------------------------|
| Excelente | <input type="checkbox"/> | Muy buena | <input type="checkbox"/> | Buena | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> | Mala      | <input type="checkbox"/> |       |                          |
- Porque? \_\_\_\_\_
11. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para alcanzar una mayor participación en el mercado?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

12. ¿Considera usted que el acceso a la información de la organización esta controlada como una fuente de poder y privilegios para algunos de las personas?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué recursos considera mas importantes dentro de la organización?

Tecnología

Capital

Equipo

Recurso Humano

Información

Porque? \_\_\_\_\_

14. ¿Creé usted que la empresa cuenta con los recursos materiales y humanos necesario para enfrentar los posibles cambios del entorno?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_

15. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo generan nuevas ideas para la creación de nuevos proyectos?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_

16. ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen los conocimientos necesarios para la utilización adecuada del equipo?

Muy de acuerdo

En desacuerdo

De acuerdo

Muy en desacuerdo

Porque? \_\_\_\_\_

17. ¿Qué valores tiene la empresa que fortalezcan la estabilidad de los grupos de trabajo para el logro de los objetivos grupales y organizacionales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué instrumentos utiliza la empresa para fortalecer los valores organizacionales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE LAS HIPOTESIS**

HIPOTESIS	VI	VD	INDICADORES	PREGUNTAS
<b>H1</b>				
<b>GERENTES Y JEFES DE UNIDAD</b>				
El lograr un cambio actitudinal en el recurso humano producto de desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento, influirá en la productividad de las empresas.	VI: Cambio Actitudinal en el recurso humano.	VD: Productividad en las empresas.	<p>Motivación de los empleados. Adaptación de las personas.</p> <p>Aplicación de nuevos Sentido de pertenencia con la empresa. Cumplimiento de metas Aumento de productividad</p> <p>Involucramiento de valores</p>	<p><b>PREGUNTA N. 8</b> ¿Cómo considera usted el desempeño de sus compañeras en el cumplimiento de las metas por los equipos de trabajo?</p> <p><b>PREGUNTA N.15</b>¿Cree usted que el personal de su área esta suficientemente motivado y apoyado para trabajar eficientemente?</p> <p><b>PREGUNTA N.19</b> ¿Qué valores tiene la empresa que fortalezcan la estabilidad de los grupos de trabajo para el logro de los objetivos grupales y organizacionales?</p> <p><b>PREGUNTA N. 20</b> ¿Qué instrumentos utiliza la empresa para fortalecer los valores organizacionales?</p>
<b>ADMINISTRATIVO Y TECNICO</b>				
				<p><b>PREGUNTA N.5</b> ¿De que manera sus compañeros y usted trabajan para lograr las metas propuestas por la empresa?</p> <p><b>PREGUNTA N.7</b>¿Qué características motivacionales reflejan sus compañeros de trabajo?</p> <p><b>PREGUNTA N.8</b> ¿Considera usted que la empresa brinda recompensas a sus compañeros de trabajo?</p> <p><b>PREGUNTA N.12</b>¿Considera usted que el acceso a la información de la organización esta controlada como una fuente de poder y privilegios para algunos de las personas?</p> <p><b>PREGUNTA N. 17</b>¿Qué valores tiene la empresa que fortalezcan la estabilidad de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos grupales y organizacionales?</p>
<b>H2</b>				
<b>GERENTES Y JEFES DE UNIDAD</b>				
La existencia de equipos de trabajo de alto rendimiento en las compañías del sub sector energético contribuirá a que tengan una mayor participación en el mercado.	VI: Equipos de trabajo de alto rendimiento.	VD: Participación en el mercado	<p>Visión compartida.</p> <p>Integración de personas</p> <p>Expansión y desarrollo de mercados. Diversidad de productos y servicios nuevos. Incremento en clientes.</p>	<p><b>PREGUNTA N. 9</b> ¿Cual es la participación que usted tiene con sus compañeros dentro de su puesto de trabajo?</p> <p><b>PREGUNTA N. 10</b> ¿Considera usted que los servicios ofrecidos por la empresa satisfacen las necesidades de los clientes?</p> <p><b>PREGUNTA N. 11</b> ¿Que tipos de actividades maneja con los clientes para lograr una mayor participación en el mercado?</p>
<b>ADMINISTRATIVO Y TECNICO</b>				
				<p><b>PREGUNTA N. 9</b> ¿Quiénes en la empresa considera usted que son los responsables del buen desempeño en la organización?</p> <p><b>PREGUNTA N. 10</b> ¿Cuál es la percepción que tienen los clientes de los servicios que brinda la empresa?</p> <p><b>PREGUNTA N. 11</b>¿Qué estrategias utiliza la empresa para alcanzar una mayor participación en el mercado?</p>
<b>H3</b>				
<b>GERENTES Y JEFES DE UNIDAD</b>				
Al implantar equipos de trabajo de alto rendimiento en las empresas del sub sector energético, permitirá incrementar los niveles de competitividad.	VI: Equipos de trabajo de alto rendimiento.	VD: Niveles de competitividad.	<p>Capacidad de reacción ante la competencia.</p> <p>Innovación de productos y servicios. Velocidad de respuesta ante el mercado.</p> <p>Tecnología en procesos</p>	<p><b>PREGUNTA N. 13</b> ¿A su juicio que niveles de competitividad tiene su empresa con relación a las existentes en el mercado del sub sector energético?</p> <p><b>PREGUNTA N. 14</b> ¿Considera usted que el recurso humano esta capacitado para reaccionar ante los cambios del entorno?</p> <p><b>PREGUNTA N. 16</b> ¿Cree usted que la empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las exigencias del mercado ?</p> <p><b>PREGUNTA N. 17</b> ¿En que manera la empresa busca nuevas ideas para diversificar e innovar sus servicios?</p>
<b>ADMINISTRATIVO Y TECNICO</b>				
				<p><b>PREGUNTA N. 14</b> ¿Cree usted que las empresas cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para enfrentar las posibles cambios del entorno?</p> <p><b>PREGUNTA N. 15</b> ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo generan nuevas ideas para la creación de nuevos proyectos?</p> <p><b>PREGUNTA N. 16</b> ¿Considera usted que sus compañeros de trabajo tienen los conocimientos necesarios para la utilización adecuada del equipo?</p>

Anexo N. 4

## GRAFICOS DE LAS TRANCISION DEL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

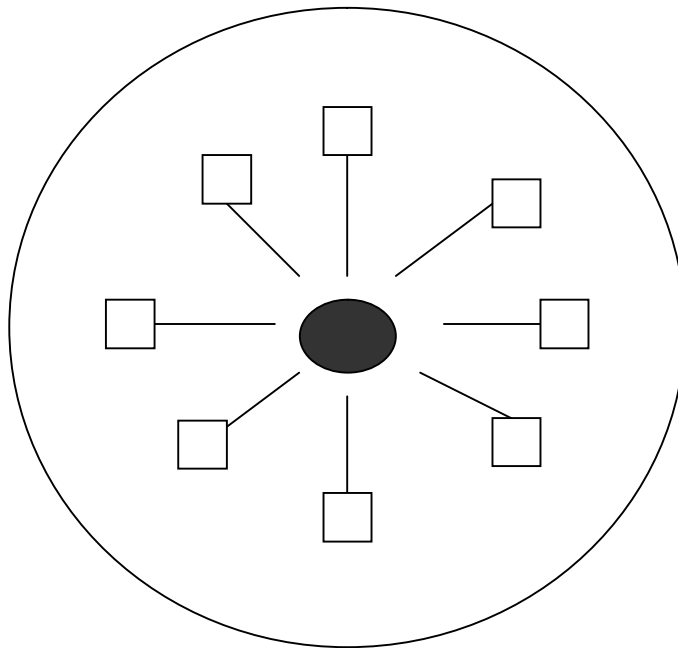


Grafico 1. El equipo inicial: los equipos de trabajo (cuadrados)son supervisados en las actividades diarias por un líder del equipo (circulo central)

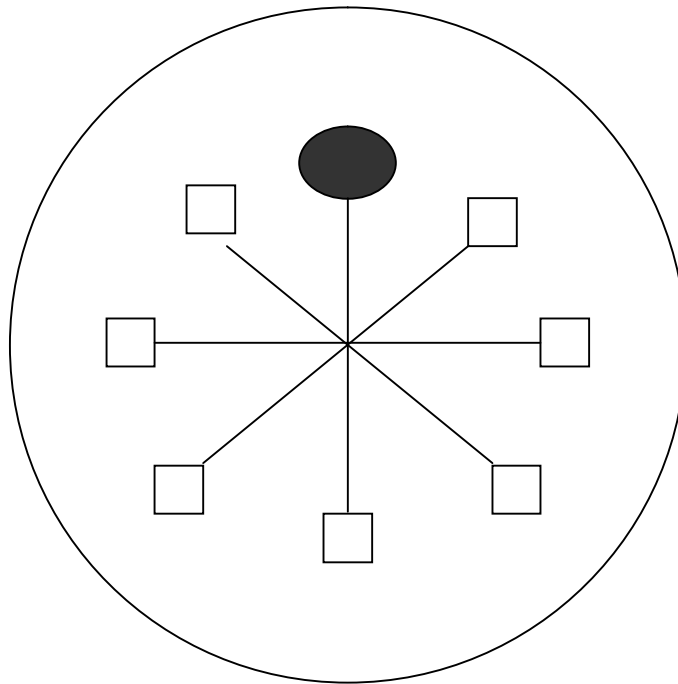


Grafico 2. El equipo de la transición : el líder del equipo empieza a coordinar mas que ha supervisar a los equipos de trabajo ; el líder ya no dirige las actividades.



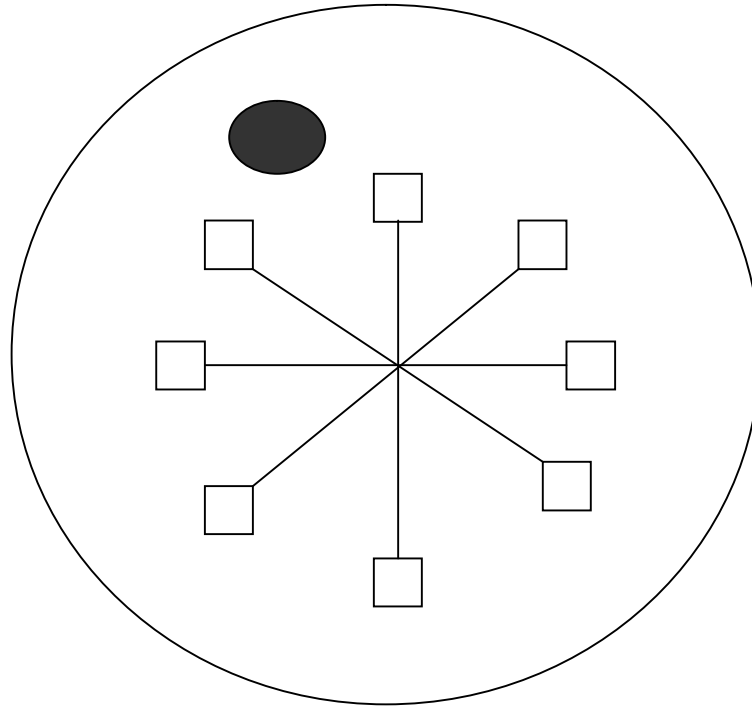


Grafico 3. El equipo experto: el líder del equipo (o coordinador) es separado del grupo y simplemente vigila las actividades del equipo

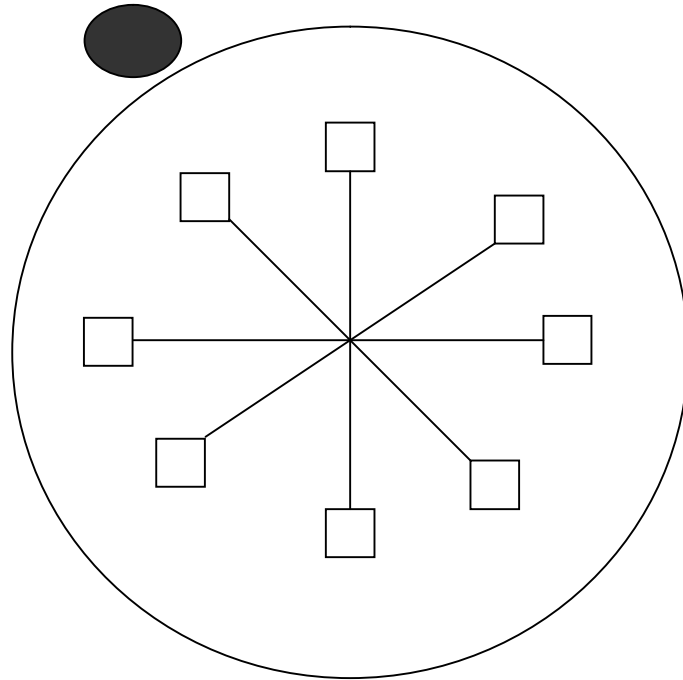


Grafico 4: El equipo maduro: el líder del equipo ha desaparecido ; el equipo es completamente responsable de su propio trabajo.

# **E**NTRE NOS ...



## **LOS VALORES COMO UNA ESTRUCTURA TRANSVERSAL EN LAS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO.**

*Hablar de valores en nuestros días es lo mas emocionante que les puede pasar a las organizaciones, sin embargo si recorremos el umbral del tiempo, nos daremos cuenta que los valores son la germinación humana natural, potenciabile y saludable para a humanidad.*

*Aristóteles en una de sus grandes escritos, identifico los valores como la esencia, la concebía como cualidades humanas que con la puesta en practica se convertían en valores.*

*“Los valores son ideales íntimos de las personas que se van desarrollando escenarios”*

---

Material editado para la unidad de sistematización de LAGEO, por el Lic. Juan Antonio Monterrosa.  
Consultor experto en Desarrollo Organizacional.

*La extracción de valor conlleva a cosechar el nivel y el grado de valor requerido para alcanzar la visión estratégica y los objetivos de largo plazo de la empresa.*

*Dentro de este proceso de transformación de la cultura estamos desarrollando estrategias encaminadas a cumplir con nuestra visión la cual detallamos a continuación:*

- A. Formando los equipos de alto rendimiento que servirán de base para potenciar el Know How y memoria institucional, piezas fundamentales de l capital humano.*
- B. Estructurando un grupo consultivo Calificado, que sirva de garante del proceso*
- C. Desarrollando un staff de facilitadores internos para la conducción de los equipos de alto rendimiento.*
- D. Poniendo en Marcha el periódico mural en donde se comunicara internamente los avances de los equipos y el desarrollo del conocimiento institucional.*
- E. Creando un instrumento de comunicación interna a través d la red en donde estaremos facilitando la información, emitiendo avances de las gestiones de los equipos , potenciando el conocimiento de las institución a través de la selección de teorías relacionadas con los procesos de cambio.*

*Producto de este instrumento es el presente artículo que llegara a ustedes cada 8 días a partir del que hoy reciben, esperando sus comentarios criticas y demás contribuciones para que este instrumento cumpla con los objetivos y que podamos desde ya abrir un espacio de discusión, aprendizaje, y de un incremento del capital intelectual de la institución.*

“EL CONOCIMIENTO ES ALGO QUE NOS PERTENECE, EL APRENDIZAJE ES DE TODOS , LA CULTURA SE CONTRUYE Y TRASCIENDE”<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Cita del texto Trascendencia de la organizaciones en Transformación del lic,. Juan Antonio Monterrosa.

