



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# CREACIÓN DE UN NUEVO ENTE DE CONTRALOR

Autor: Grandi, Ana

Director: Barni, Eliana Marina

**2013**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración De Empresas

## **RESUMEN**

En un período de tiempo muy breve se producirá la disolución de dos organismos de control de la provincia, el EPRET, Ente Provincial Regulador de Energía y el ERSACT, Ente Regulador de Servicios de Agua y Cloacas.

Ambas empresas dejarán de existir para dar nacimiento a un nuevo Organismo llamado ERSEPT, Ente Único de Control y Regulación de los Servicios Provinciales, como entidad autárquica del Estado Provincial.

## **INTRODUCCION**

En el trabajo se aplico conceptos aprendidos en la Licenciatura de Administración de empresas, especialmente en la cátedra de Administración II.

Se investigo cuales eran las culturas de ambos ámbitos laborales, como son las etapas observadas en la creación del nuevo organismo y cuáles son los cambios que se produjeron tanto en la situación laboral y en la estructura misma.

Se trabajo como tema central la cultura organizacional, para la cual se desarrollo los temas que muestran dicha cultura, esto llevo a indagar sobre la comunicación, los principios y valores, la estructura de gestión, procesos y procedimientos

## **Capítulo I**

### **Cultura Organizacional**

**Sumario:** 1.- Concepto. 2.- Base de la Cultura. 3.- Características de la Cultura Organizacional. 4.- Dimensiones de la Cultura. 5.- Valores Culturales. 6.- El Iceberg de la Cultura Organizacional.-

#### 1.- Concepto:

“La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. La cultura respalda la mentalidad que predomina en una organización, representa las normas informales que orientan el comportamiento de los miembros de la misma y que dirigen sus acciones con el propósito de alcanzar los objetivos de dicha organización.”<sup>(1)</sup>

#### 2.- Base de la Cultura:

---

<sup>(1)</sup> CHIAVENATO, Idalberto; Sistema Sociales y Cultura Organizacional, 5° Edición, Pág. 164.

La cultura se basa en un fundamento de vida que se sustenta en la comunicación, los patrones, los códigos de conducta y las expectativas compartidas. Las variables culturales determinan las actitudes básicas relativas del trabajo, de los individuos, de los grupos y de la propia organización. Actitudes tales como el individualismo, la motivación, el compromiso, la pertenencia, etc. que influyen considerablemente en los resultados organizacionales.

“La cultura condiciona e influye considerablemente en las interacciones entre las personas y el proceso de comunicación.”<sup>(2)</sup>

### 3.- Características de la Cultura Organizacional:

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente, es una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, que reunidos representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja.

“La cultura de la organización presenta seis características principales:

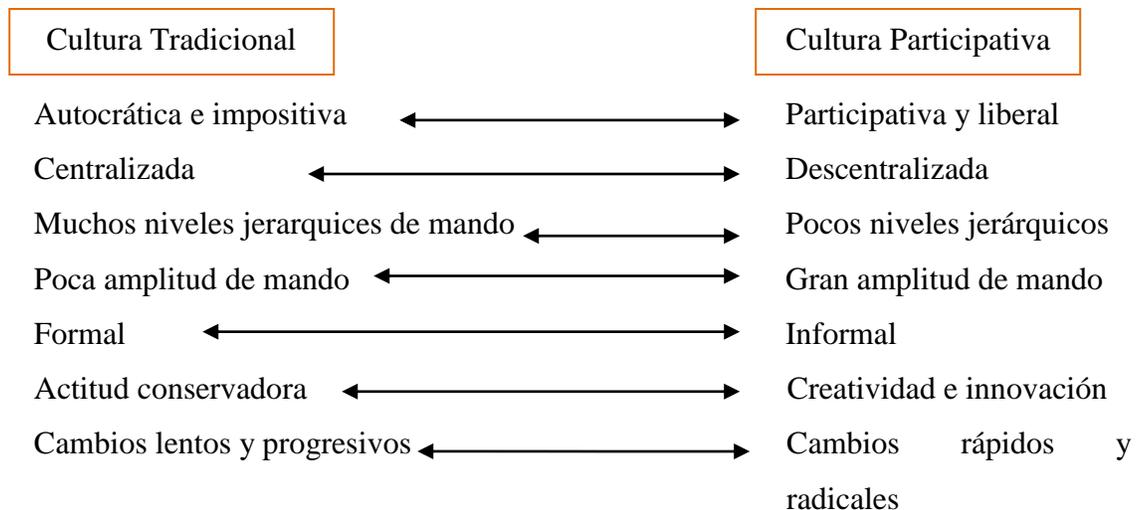
- I. Regularidad:** en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracteriza por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con las conductas y las diferencias.
- II. Normas:** Son patrones de comportamiento que incluyen guías respecto a la manera de hacer las cosas.
- III. Valores dominantes:** Son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan, como serían la calidad de los productos y servicios, la competencia y la productividad.
- IV. Filosofía:** Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados.

---

<sup>(2)</sup> Ibidem, Pág. 158.

- V. **Reglas:** Son guías establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender estas reglas para ser aceptados por el grupo.
- VI. **Clima de la organización:** Es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras.”<sup>(3)</sup>

Cada una de estas características se presenta en diversas medidas y en ciertas condiciones, podemos resaltar dos tipos extremos dentro de un continuo (de varios grados): la cultura de estilo tradicional y autocrático y la de estilo participativo y democrático, las culturas tradicionales y conservadoras se caracterizan por tener aspectos semejantes al modelo burocrático, adoptan el llamado estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que adoptan culturas flexibles se caracterizan por tener aspectos muy parecidos al modelo democrático, estas adoptan el llamado estilo participativo.



---

<sup>(3)</sup> Ibidem, Pág. 167.

Planes con horizonte a largo plazo  $\longleftrightarrow$  Planes con horizonte a corto plazo

“Los efectos de aplicar ambos tipo de cultura son los siguientes:

Efectos de la cultura tradicional	Efectos de la cultura participativa
Centrada en la actividad	Centrada en el cliente
Enfoque en las tareas	Enfoque en resultados obtenidos por medio de las personas
Resistencia al cambio	Apertura a los cambios
Comunicación de arriba hacia abajo	Comunicación descendente y ascendente
Necesidad de mando y dirección	Iniciativa personal
Poca retroalimentación	Mucha retroalimentación
Incertidumbre sobre el desempeño	Evaluación personal del desempeño
Incertidumbre en cuanto a las metas	Certidumbre sobre las metas y la dirección
Síntomas de estrés y agotamiento	Ritmo relajado y síntomas de salud.” <sup>(4)</sup>

---

<sup>(4)</sup> Ibidem, Pág. 172.

### Características de las Culturas exitosas

Las organizaciones exitosas no solo adoptan culturas flexibles sino, sobre todo, son tan sensibles como para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus socios y asociados, principalmente cuando interactúan en términos globales y competitivos.

#### 4.- Dimensiones de la Cultura:

Hofstede tomo cinco dimensiones:

1. Distancia de poder
2. Aversión por la incertidumbre
3. Individualismo o colectivismo
4. Masculinidad o femineidad y
5. Proyección a largo plazo.

Nosotros para nuestro análisis vamos a desarrollar “tres de estas dimensiones:

- 1- Distancia de poder: Se refiere a la posición ante la autoridad, precisa la medida en que una sociedad acepta las desigualdades que existen en las instituciones en cuanto a la distribución del poder entre los jefes y los subordinados, en relación a las relaciones

jerárquicas. La sociedad determina la medida en que los subordinados aceptan las diferencias de poder.

- 2- Aversión por la incertidumbre: Corresponde al deseo de tener estabilidad. En el contexto de los negocios esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar mayor seguridad y estabilidad en la carrera, además de empleos vitalicios.
- 3- Individualismo o colectivismo: el predominio del individualismo muestra la tendencia de las organizaciones a concentrarse enormemente en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad, por el contrario el colectivismo concede mayor crédito al grupo que al individualismo y ejerce control sobre los miembros individuales por medio de presión social, se basan en el paternalismo en vez de las competencias o las capacidades personales. En las sociedades colectivistas las prácticas administrativas reflejan un énfasis en la toma de decisiones en grupo.

Estas dimensiones son clave para entender como nos presentamos ante una organización y en que nos modifica que tomemos una u otra actitud frente al trabajo.”

(<sup>5</sup>)

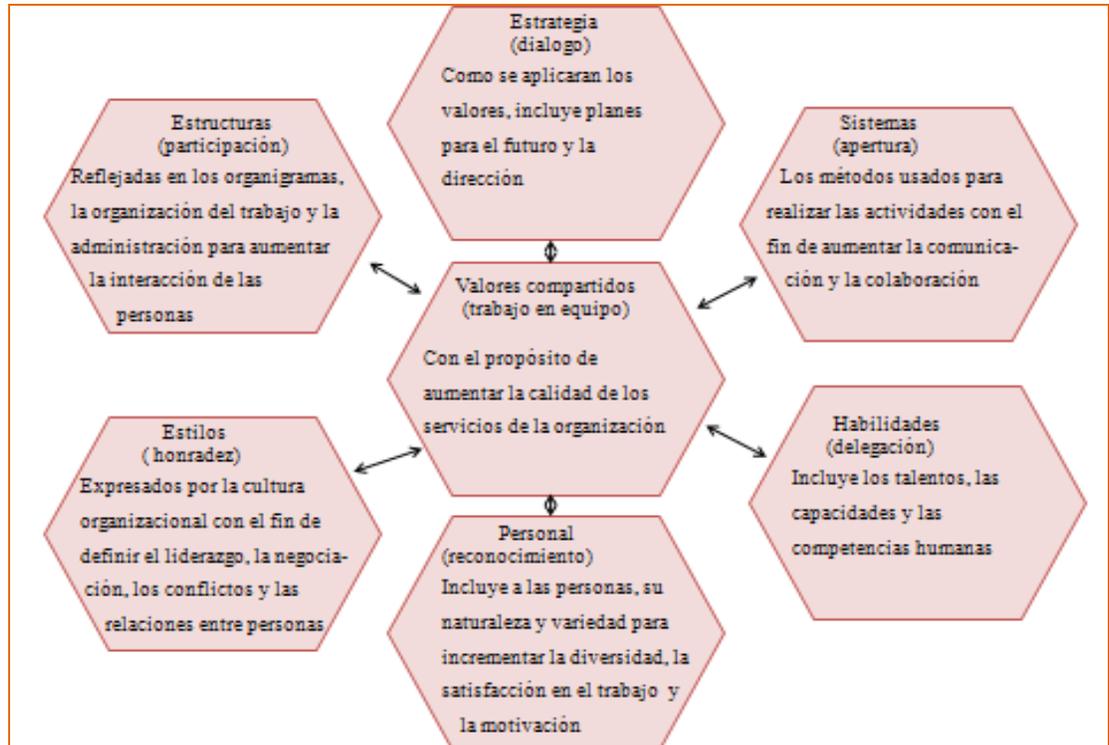
#### 5.- Valores Culturales:

“La cultura organizacional determina su capacidad para interactuar y colaborar con todos sus socios o asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y reconocimiento, la apertura de ideas y el espíritu de equipo reflejan patrones positivos de comportamiento, los mismos que rechazan enfoques ya superados como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, la vanidad

---

(<sup>5</sup>) Ibidem, Pág. 159.

intelectual y el arraigamiento a patrones negativos de comportamiento. Pascal y Athos presentan el modelo de las 7S como guía para el cambio.”<sup>(6)</sup>



“Este modelo se basa en los valores compartidos y en el espíritu de equipo y es capaz de crear un consenso en cuanto al curso futuro de la organización, y se enfoca a acciones e iniciativas centradas en esos valores.

Todo proceso de cambio, que redefine cada uno de los siete elementos, empieza por identificar los valores compartidos. Muchas organizaciones inician el proceso de cambio formulando una nueva estrategia, reordenando las estructuras o ajustando los sistemas, Sin embargo, lo más importante es considerar las variables culturales (espíritu de equipo, estilo, habilidades y reconocimiento).

En realidad, los elementos culturales que apoyan o entorpecen el cambio de la organización están relacionados con los aspectos siguientes:

---

<sup>(6)</sup> CHIAVENATO, Idalberto; *op. cit.*, Pág. 178.

- ❖ Poder y visión. La medida en que la organización otorgan facultades a las personas para dirigirse solas al resolver problemas y aplicar cambios en las organizaciones.
- ❖ Identidad y relaciones. Manera en que los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas. Las personas se deben identificar con sus equipos, departamentos, profesiones o con la organización, como un todo.
- ❖ Comunicación, negociación y conflicto. El grado en que los valores de la organización está en conflicto con las oportunidades para aprender que proporcionan. Los comportamientos que las personas deben adoptar cuando afrontan conflictos. La forma en que se deben comunicar abiertamente y en comunicación.
- ❖ Aprendizaje y evaluación. Nivel en que los valores de la organización subrayan el aprendizaje y la evaluación del desempeño.

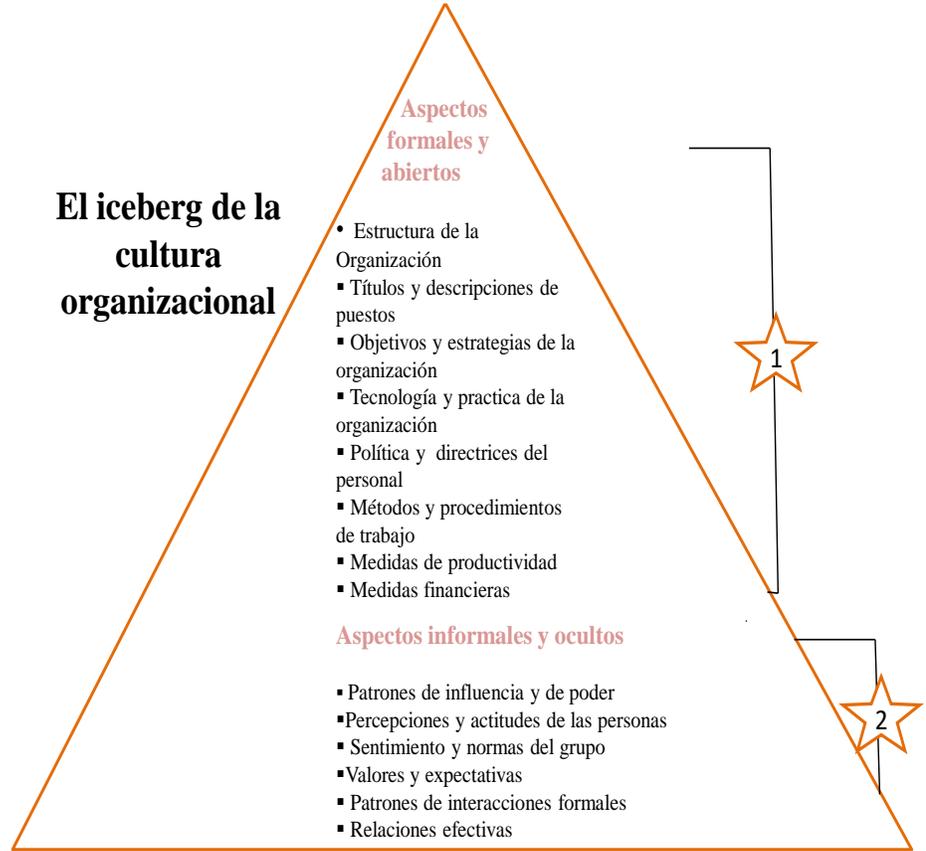
Los valores culturales deben ser comprendidos y transmitidos continuamente a través de varios medios: la integración de nuevos socios, el entrenamiento y desarrollo de las personas, las reuniones diarias y la comunicación intensiva. Se deben usar, además, todos los medios posibles e imaginables para consolidar y divulgar estos valores con el fin de convertirlos en parte integral de la cultura organizacional.”<sup>(7)</sup>

#### 6.- El Iceberg de la Cultura Organizacional:

“La Cultura Organizacional es algo intangible. No es posible percibirla ni observarla en sí, sino solo por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es semejante a un iceberg. En la parte superior, sobre el nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que se derivan en la cultura. Casi siempre se trata de derivados físicos y concretos de la

---

<sup>(7)</sup> Ibidem, Pág. 164.



cultura. En la parte inferior están los aspectos invisibles y profundos, aquellos mas difícil de observar y percibir. En esta parte están los derivados y los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura.”<sup>(8)</sup>



Componentes visibles y públicamente observables orientados a aspectos de las operaciones y las actividades cotidianas.



Componentes invisibles y ocultos afectivos y emocionales orientados a aspectos sociales y psicológicos.

---

<sup>(8)</sup> Ibidem, Pág. 166.

“La comparación con un iceberg tiene una explicación inherente: la cultura organizacional representa varios estratos que tienen diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos los niveles. Cuanto más profundo sea el estrato tanto mayor será la dificultad para cambiar o transformar la cultura organizacional.

La siguiente figura explica y proporciona una clara comprensión de los diversos estratos de la cultura organizacional, cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar o transformar la cultura, el primer estrato \_los componentes que caracterizan físicamente a la organización \_ es el más fácil de cambiar, porque está compuesto por aspectos físicos y concretos, por las instalaciones, los muebles y las cosas que pueden ser cambiadas sin mayor problema, a medida que se profundiza de un estrato a otro aumenta la dificultad para cambiar, el estrato más profundo - componentes invisibles - el cambio es más difícil, problemático y tardado.”<sup>(9)</sup>

---

<sup>(9)</sup> Ibidem.

Estrato 1: Componentes	Estrato 2: Patrones de comportamiento	Estrato 3: Valores y creencias	Estrato 4: Supuestos básicos
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tecnología</li><li>✓ Terrenos</li><li>✓ Instalaciones</li><li>✓ Productos y Servicios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Tareas</li><li>✓ Procesos de trabajo</li><li>✓ Normas y reglamentos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Lo que las personas dicen o hacen todos los días</li><li>✓ Filosofías, estrategias y objetivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Creencias, inconsistencias</li><li>✓ Percepciones y sentimientos</li><li>✓ Concepción de la naturaleza humana</li><li>✓ Supuestos predominantes</li></ul>

### Los Diversos estratos de la Cultura Organizacional

## **Capítulo II**

### **Conceptualización del EPRET y del ERSAC**

**Sumario:** 1.- EPRET: Concepto. 2.- Misión del EPRET. 3.- Funciones del EPRET. 4.- ERSACT: Concepto. 5.- Visión y funciones del ERSACT. 6.- Derechos de los usuarios. 7.- Conceptualización del Trabajo e Instrumentación Legal del ERSEPT.-

#### 1.- EPRET: Concepto:

El gobierno de Tucumán para controlar el servicio de Energía ha creado el Ente Provincial Regulator de Energía de Tucumán (EPRET) según Ley Provincial N° 6.423 e inicio sus funciones el 01/01/1993, conjuntamente con el traspaso de Agua y Energía Eléctrica Divisional Tucumán a manos del Estado Provincial. La empresa toma el nombre de EDET SA y funciona con un contrato de concesión provisorio hasta el 04/08/1995, fecha en que se realiza la firma de un contrato de concesión definitivo y se entrega su explotación a manos privadas por un periodo de 90 años.

El EPRET posee el poder de contralor sobre la empresa EDET SA durante la vigencia de la concesión otorgada por el Poder Ejecutivo Provincial a la sociedad

Inversora NORELEC SA, compuesta por capitales chilenos y argentinos. Sus principales funciones son el control de tarifas, obras, calidad de servicio, reglamento de suministro y fundamentalmente la protección de los derechos del usuario de electricidad.



## 2.- Misión del EPRET:

- ❖ Fiscalizar a los prestadores del servicio de energía, cualquiera fuere su jurisdicción en la Provincia, a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad en la materia, garantizando el derecho a acceder a ellas en condiciones no discriminatorias.
- ❖ Asegurar que los servicios se presten con continuidad, regularidad, seguridad, economía y calidad.
- ❖ Proteger los derechos de los usuarios.
- ❖ Controlar las actividades del sector energético en la Provincia, asegurando la prestación de acuerdo a las normas vigentes y a la justicia y razonabilidad de las tarifas.
- ❖ Incentivar el uso eficiente de la energía, fijando metodologías apropiadas para calcular tarifas y calidad de suministro.

## 3.- Funciones del EPRET:

- El Poder de Policía controlando a los involucrados en materia energética; investigando denuncias de afectados y sancionando las infracciones que compruebe. Asimismo lo hará en materia de estudios, exploración, explotación, generación, transporte, transformación y distribución de los distintos tipos de energía en

el territorio provincial, aplicando las normas legales y reglamentarias vigentes.

- Asesorará a las empresas energéticas y entidades sin fines de lucro que tengan a su cargo la prestación de cualquier servicio público de energía, cuando así le soliciten.
- Aconsejará sobre la ejecución de cualquier emprendimiento energético que se procure ejecutar en el ámbito de la provincia, sean obras o instalación de equipos para exploración, explotación, generación, transporte, transformación y distribución, llevada a cabo por organismos públicos y/o privados.
- Asesorará al Poder Ejecutivo en lo concerniente al mejor aprovechamiento de los recursos energéticos para la instalación de plantas y parques industriales, construcciones de barrios y de iluminaciones que por su dimensión puedan comprometer la provisión del fluido.
- Propondrá el procedimiento de selección para la adjudicación de concesiones, de conformidad a las pautas establecidas en la Legislación Nacional y Provincial en la materia, bajo el control de la Legislatura.
- Representará a la Provincia ante los organismos técnicos especializados, nacionales, provinciales e internacionales, en materia energética.
- Formulará y elevará al Poder Ejecutivo su presupuesto anual de gastos y cálculos de recursos para su aprobación legislativa.
- Confeccionará anualmente su memoria y balance y lo elevará al Poder Ejecutivo.
- Administrará los fondos provenientes de la coparticipación del Fondo Subsidiario para Compensaciones Regionales de Tarifas a

Usuarios Finales creado por la Ley N° 24.065 o la que en el futuro la suplantare.

- Dictará la reglamentación para la aplicación del Fondo mencionado en el inciso anterior, la que previamente deberá ser sometida a consideración del Ministerio de Economía.
- En general, podrá realizar todos los demás actos que sean necesarios o convenientes para el mejor desempeño de sus funciones técnicas y de contralor fijadas en la presente Ley.

#### 4.- ERSACT: Concepto:

En su ley N° 6.445 de fecha en su Artículo N° 8 dispone crear un organismo autárquico bajo la denominación de Ente Regulador de Servicios de Agua y Cloacas de Tucumán (ERSACT), que se regirá por las disposiciones generales de la presente ley y aquellas especiales que se establezcan en la ley prevista en el Artículo N° 3, su constitución y vigencia será a partir de la fecha indicada en el inciso a del Artículo N° 28, el cual menciona que sus actividades comenzaron el 01/03/1994.



#### 5.- Visión y funciones del ERSACT:

La Gestión del ERSACT tendrá como funciones principales las siguientes:

- Asesorar al poder Ejecutivo en formulación de políticas sanitarias en materia de provisión de agua potable y evacuación de efluentes cloacales e industriales.

- Ejercer el poder de policía y de regulación y control de materia de prestación del servicio público de provisión de agua potable y desagües cloacales. Consecuentemente tendrá a su cargo asegurar la calidad de los servicios, el control de la gestión del concesionario prestatario de los mismos, el control y aprobación (5) de proyectos y obras a ejecutar por el concesionario, el control, fiscalización y verificación del cumplimiento de la presente ley.
- Proponer normas técnicas, legales y reglamentarias tendientes a una mejor prestación de los servicios.
- Auditar y aprobar los estudios y proyectos realizados realizando la inspección de obras.
- Coordinar la planificación de obras sanitarias propuestas por municipalidades, sus proyectos y supervisar el cumplimiento de los mismos.
- Sera el ente encargado de llamar a licitación pública para adjudicar las concesiones.

6.- Derechos de los usuarios:

- Exigir al concesionario la prestación de los servicios conforme a los niveles de calidad establecidos.
- Recurrir ante el ente regulador, cuando el nivel de servicio sea inferior al establecido.
- Recibir información general sobre los servicios que el concesionario preste en forma suficientemente detallada para el ejercicio de sus derechos como usuarios.
- Ser informado con antelación de los cortes de servicios programados.
- Exigir que se haga conocer el régimen tarifario aprobado.
- Reclamar cuando se produzcan alteraciones en las facturas.

7.- Conceptualización del Trabajo e Instrumentación Legal del ERSEPT:

Reconociendo que dos empresas se disuelven y surgen el nacimiento de una nueva empresa, la cual absorbe las funciones y los objetivos fundamentales de las empresas en extinción, es que defino trabajar en el tema que hace a la cultura en un interés por reconocer si este suceso nos lleva necesariamente a un cambio cultural.

En cuanto al instrumento legal existe la ley N° 8479 promulgada el 09 de Enero del 2012, que en su artículo N°1 crea el ***Ente Único de Control y Regulación de los Servicios Públicos*** (ERSEPT), como entidad autárquica del Estado Provincial y con plena capacidad para actuar en el ámbito del derecho público y privado.

Existe a la fecha un Acuerdo de Necesidad y Urgencia N° 3/9 que autoriza una prórroga y por lo tanto queda dispuesto que la fecha de disolución será el 31/12/2013. Cabe aclarar que este trabajo se realizo en una fecha anterior al funcionamiento del nuevo ente.

## Capítulo III

### La Organización como un Sistema Enfoque desde la Estructura y los Procesos

**Sumario:** 1.- Estructura: Concepto. 2.- Principios de Administración relacionados con la Estructura Formal. 3.- Concepto de delegación. 4.- Organigrama: Concepto. 5.- Objetivos. 6.- Fallas estructurales. 7.- Pautas de diagramación. 8.- Formalización de la estructura.-

#### 1.- Estructura: Concepto:

“Es el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización, influenciados por el intercambio con el medio.”<sup>(10)</sup>

Cuando este patrón de relaciones se da de manera informal, natural, espontánea, se dice que la empresa tiene “**Estructura Informal**”.

---

<sup>(10)</sup> DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas, (Tucumán, 2007).

Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones, es decir se definió una serie de conductas dentro de la empresa, aplicando criterios de administración, definiendo políticas, funciones, responsabilidades, pautas, normas, sistemas de autoridad, sistemas de registraciones, se habla de una **“Estructura Formal”**. Además Mintzberg menciona que cuando todo el poder se centra en un único punto de la organización calificamos de “centralizada” a la estructura, cuando por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos podemos decir que predomina una estructura “descentralizada”. El problema administrativo consiste en definir cuáles serán las áreas y funciones que serán descentralizadas y el grado de intensidad que tendrá el proceso.

## 2.- Principios de Administración relacionados con la Estructura Formal:

- ❖ “Unidad de Mando: Cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe.
- ❖ Alcance de Control: Cada sector o jefe no puede tener mas subordinados de los que puede controlar.
- ❖ Delegación Efectiva: Un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que estas se cumplan: el proceso es efectivo. Cuando no se logran resultados, la delegación no sirvió.
- ❖ Homogeneidad Operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas.”<sup>(11)</sup>

## 3.- Concepto de delegación:

“Es transferir a otro sector, persona o división, autoridad, funciones y responsabilidades para el logro de un objetivo que no pueden ser llevados a cabo por niveles superiores.

---

<sup>(11)</sup> Ibidem.

### ¿Cuándo surge la necesidad de delegar?

- ✓ Cuando la empresa crece y un determinado sector, división o persona no puede seguir atendiendo todas sus funciones.
- ✓ Cuando la dirección define como política efectuar un proceso determinado de delegación para capacitar a otros miembros de la empresa, desarrollando así el potencial humano.
- ✓ Cuando se establece la política que las decisiones deban tomarse en el lugar donde se enfrenta el problema o donde se cuenta con la información suficiente para resolverlo.
- ✓ Cuando se decide reasignar un proceso a un sector que asume funciones y responsabilidades para desempeñarse de mejor manera que el sector que las venía desempeñando.
- ✓ Cuando crece el volumen de las operaciones y esto afecta el tiempo de los niveles jerárquicos para estudiar estrategias y conducción.

### ¿Que se delega?

Se delegan las funciones operativas: ejecución, autoridad y responsabilidad, no se delegan el planeamiento ni el control.”<sup>(12)</sup>

#### 4.- Organigrama: Concepto:

“Representación grafica total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinado. Muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente.

Es el diagrama de la estructura de una organización, en términos de unidades, sectores, o puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos.”<sup>(13)</sup>

#### 5.- Objetivos:

---

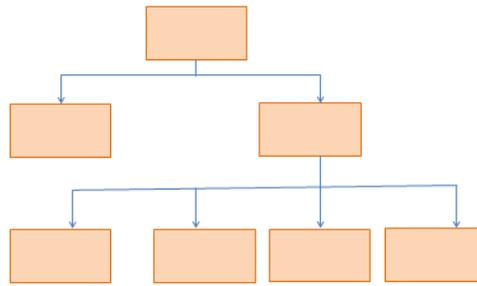
<sup>(12)</sup> Ibidem.

<sup>(13)</sup> Ibidem.

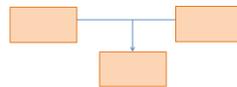
- Como medio de Información
  - ✓ Se definen niveles de jerarquía formal
  - ✓ Se definen las relaciones de autoridad y asesoramiento
  - ✓ Se especifican divisiones geográficas, productos, clientes
  - ✓ Muestra las direcciones, los departamentos, las divisiones, los sectores.
  - ✓ Ubica la posición de cada participante y su relación con el resto.
  - ✓ Facilita la formación e instrucciones de las personas que ingresan a la organización
  
- Como medio de análisis:
  - ✓ Los organigramas proveen una visión integral o global de la estructura de la organización.
  - ✓ Permiten relevar la estructura vigente.
  - ✓ Permiten proponer los cambios para mejorar la estructura actual y proyectar e implementar una nueva.
  - ✓ Permite comparación de distintas estructuras y distintas empresas.
  - ✓ Permiten detectar fallas estructurales.

#### 6.- Fallas estructurales:

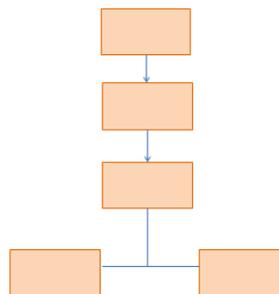
- 1) Alcance de Control: Cuando una persona tiene más divisiones, sectores o áreas a su cargo de los que puede controlar y realizar una supervisión efectiva, da como resultado ineficiencia total y riesgo por pérdida de control.



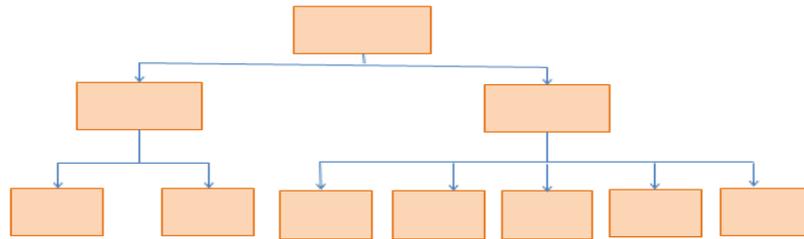
- 2) Unidad de mando: Cuando se detecta un sector que depende de dos jefes se invalida este principio.



- 3) Subordinación Unitaria: Cuando se encuentra repetidas veces los subordinación “Uno a Uno”.



- 5) Equilibrio de Estructura: Se detecta cuando la estructura esta desequilibrada.



- 6) Homogeneidad Operativa: Cuando se presentan fallas de efectiva separación de funciones y no existe el control por oposición de intereses.



7.- Pautas de diagramación:

✓ “Características Generales:

- Los Organigramas muestran como deberían ser las organizaciones, no como son.
- Se deben mostrar todas las unidades funcionales.
- Organizaciones similares presentan estructuras similares.
- Debe representarse la importancia de los cargos (niveles).
- Las líneas de mando o autoridad implican, en la medida en que descienden, que la autoridad y responsabilidad son también menores.
- Los niveles horizontales en paralelo denotan en principio igualdad jerárquica.

- Las líneas punteadas denotan al sector que presenta asesoramiento. Staff.

✓ Términos Básicos:

- Encabezamiento: es el encuadramiento jurídico
- Organigrama: representación gráfica de la estructura formal de una organización o parte de ella.
- Entegrama: Representación gráfica de cada unidad orgánica de la estructura, representación del puesto o cargo.
- Línea de dependencia jerárquica: aquella que relaciona jerárquicamente los entegramas.
- Línea de asesoramiento: líneas por las cuales se establece la existencia de órganos de asesoramiento no vinculantes, generalmente llamados staff.
- Nivel: distinta importancia relativa que tienen las unidades de una organización de acuerdo con los grados jerárquicos, de dependencia y de autorización.
- Nivel jerárquico: definido por el rango de responsable y por el nivel de área o cargo.
- Red Estructural: Conjunto de relaciones entre las distintas unidades de la organización:
  - Se relacionan horizontalmente y verticalmente mediante líneas de dependencia jerárquica o funcional.
  - Las líneas de dependencia jerárquicas serán continuas.
  - Las líneas de asesoramiento serán de trazos.
  - Se puede llegar a un entegrama a salir de él, por una sola línea de dependencia jerárquica.

- Las líneas de dependencia jerárquicas no se entrecruzarán.
- Se usa la técnica de representación piramidal
- Se divide la pirámide por los niveles de jerarquía y junto al margen izquierdo se representa el nivel dibujado.
- El entegrama superior será de tamaño mayor que los restantes.
- La separación entre entegramas será, como mínimo de 5mm.
- Las líneas de la red estructural se dibujarán a una distancia no menor de 10 mm de los entegramas u otras líneas.”<sup>(14)</sup>

#### 8.- Formalización de la estructura:

El propósito del diseño organizativo, es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual e torno a los objetivos comunes. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en si mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión ya que depende el aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización.

*Un organigrama denota un planeamiento, asegura un método sistemático de trabajo o de pensar. Aunque no aseguren la calidad de la estructura, es el mejor camino para conseguirla.*

---

<sup>(14)</sup> Ibidem.

El abordaje de estos temas, estructura, delegación y organigramas, tiene su razón en que forman parte de los aspectos fundamentales que determinan la cultura de una organización.

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la Estructura,** **Procesos y Procedimientos**

**Sumario:** 1.- Análisis de la estructura organizacional del EPRET. 2.- Análisis del proceso de un expediente por reclamo del EPRET. 3.- Análisis de la estructura organizacional del ERSACT. 4.- Análisis de un expediente por reclamo del ERSACT. 5.- Primeras conclusiones.-

#### 1.- Análisis de la estructura organizacional del EPRET:

El Ente Provincial Regulador de Energía de Tucumán presenta la siguiente estructura organizacional:

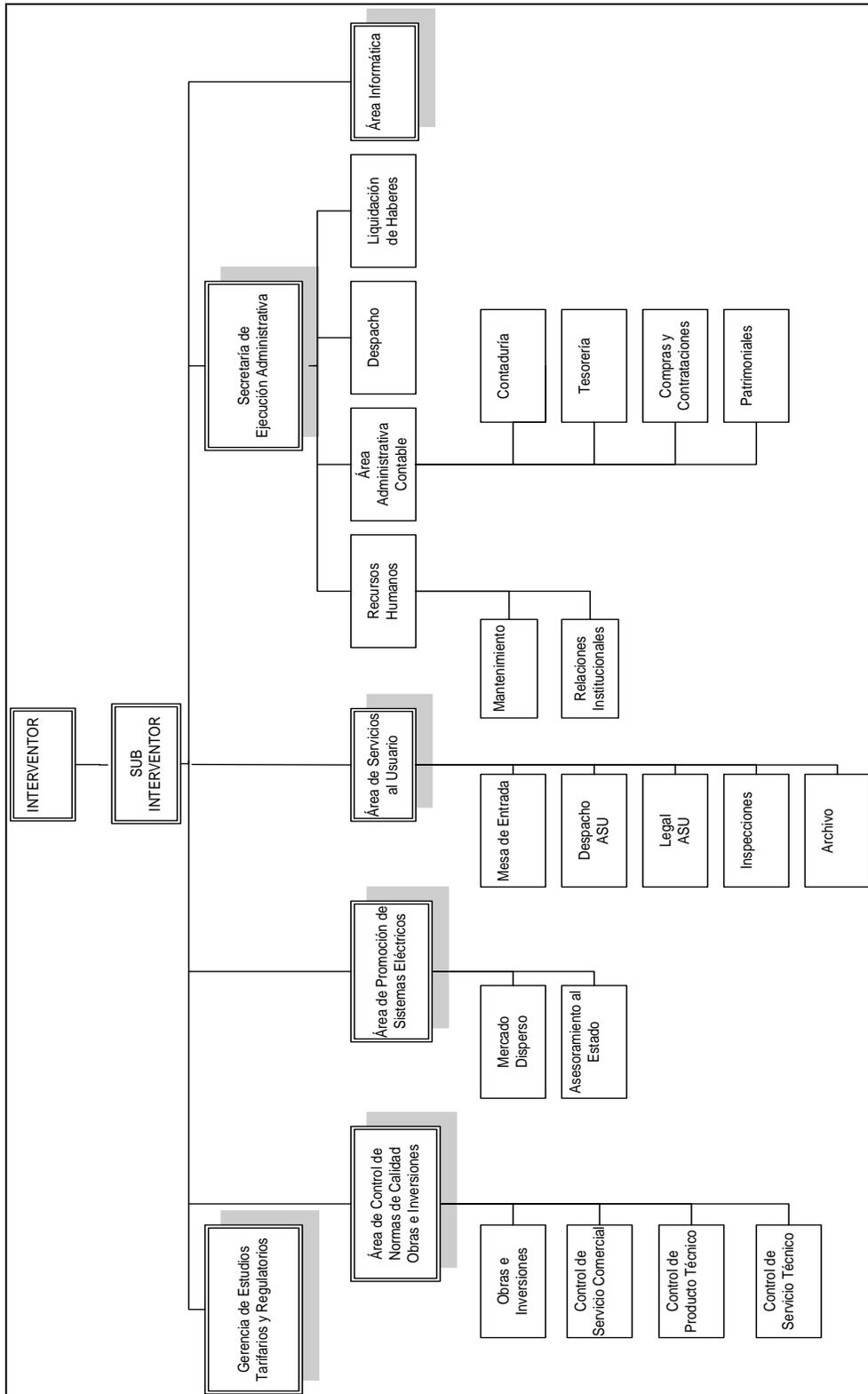


Figura. Organigrama EPRET.

Podemos observar que nos encontramos ante una estructura con una marcada tendencia a la centralización, porque todas sus aéreas dependen directamente de una sola persona.

En cuanto a las características del organigrama notamos una coherencia entre el mismo y su Visión y Misión ya que denotan en sus departamentos y aéreas una importante atención al cliente en sus funciones, esto nos demuestra que hay un cierto interés en la atención del mismo.

En lo que respecta a los recursos humanos notamos una falencia en la estructura debido a que no hay un marcado interés en la gestión de esta área.

En cuanto a las fallas estructurales comentadas en el capítulo tres podemos observar que existen fallas en el alcance de control y equilibrio de la estructura. Esto se evidencia en que existen áreas que cuentan con mucha gente a cargo, otras con poca gente y otras áreas sin nadie a cargo.

## 2.- Análisis de un expediente por reclamo del EPRET:

Para llegar a dicho análisis se hace necesario conocer que los motivos de quejas de los usuarios podrían ser por problemas de facturación, por cortes del servicio, por calidad de servicio, por daños y otros.

Para ejemplificar el análisis de un expediente se presenta el siguiente caso:

En el expediente analizado referido a “daños” podemos ver que el mismo agoto todas las instancias administrativas, desde el informe por los daños realizada el día 07/01/2012 por parte del usuario del servicio. EDET SA no da lugar al reclamo, por tal motivo el usuario se hacen presente en el EPRET, donde se hace todo el análisis y se determina a su favor, confeccionando el ente Resolución e intimando a EDET SA que cumpla con los arreglos de los artefactos dañados. EDET SA no hace lugar nuevamente a la Resolución de este ente y presenta un recurso jerárquico. Después de 5 meses este ente tampoco da lugar al recurso jerárquico y envía dicho expediente para que sea analizado por la fiscalía de Estado. EDET SA es intimado para que presente un recurso de alzada, que es la última posibilidad administrativa

autorizada. El ministerio de Desarrollo productivo no da lugar al recurso del alzada presentado por EDET SA y dictamina a favor del usuario con fecha 30/08/2013.

#### Conclusión

Ambas entidades, EDET SA y EPRET, cuentan con posibilidades administrativas de las que pueden hacer uso. Sin embargo, a pesar de estas posibilidades, hay un proceso muy burocrático en donde los tiempos entre cada apelación son demasiado largos y sin llegar a una solución rápida para el usuario hasta que el caso es analizado por un organismo mediador entre ambos entes para que el consumidor pueda tener una respuesta.

#### 3.- Análisis de la estructura organizacional del ERSACT:

El organigrama del Ente Regulador de Servicios de Agua y Cloacas de Tucumán es el siguiente:

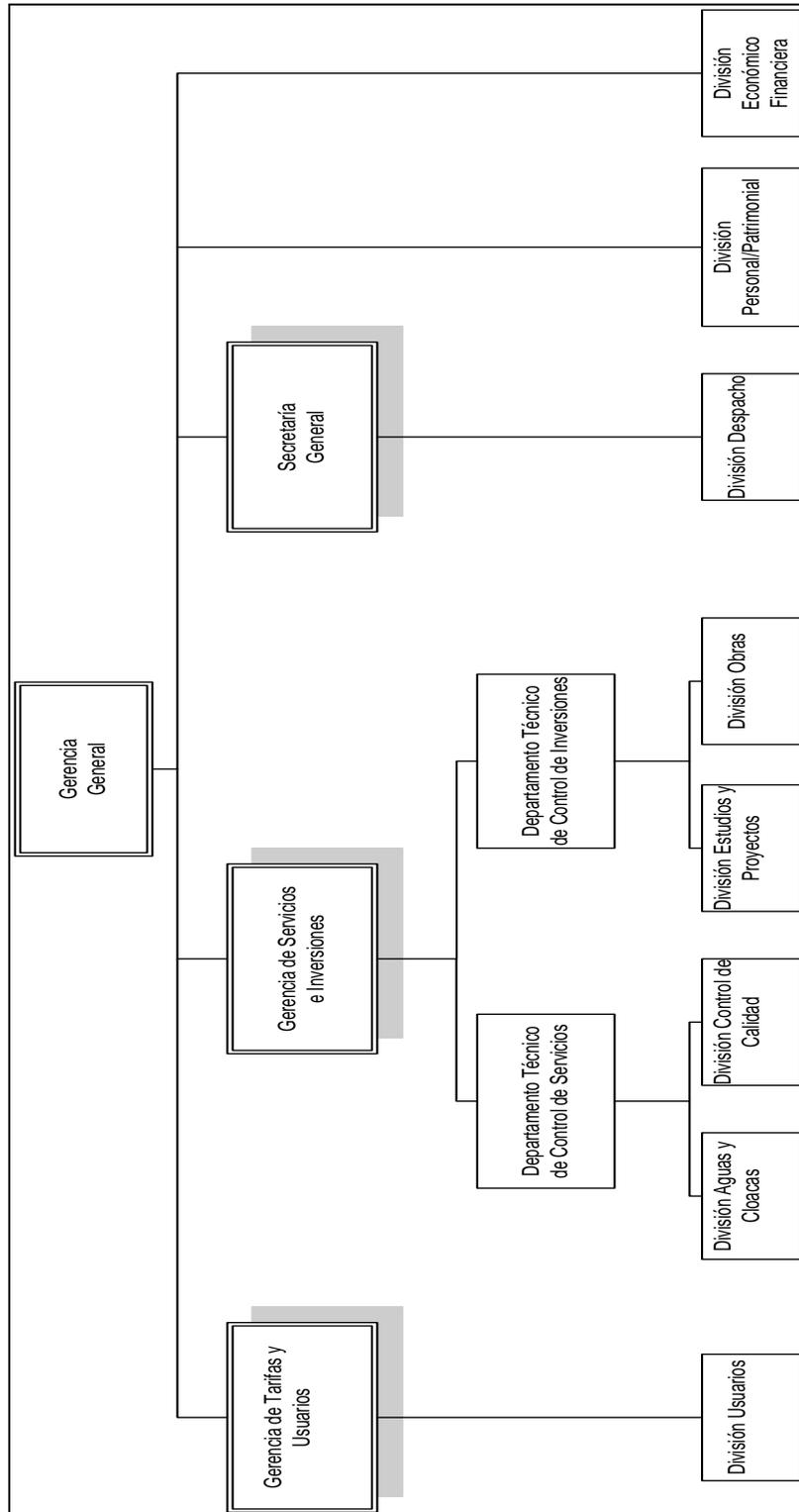


Figura. Organigrama ERSACT.

Podemos ver que en su reglamento legal, ley N° 6445 no hay un fuerte argumento sobre el interés puesto en el usuario, lo cual se puede corroborar en el resultado del expediente analizado de dicha empresa y también en el organigrama, donde el área de usuarios no muestra un fuerte desarrollo estructural.

Con respecto a las fallas estructurales encontramos fallas en alcance del control, equilibrio de estructura, subordinación unitaria y homogeneidad operativa.

#### 4.- Análisis de un expediente por reclamo del ERSACT:

Cuando la SAT coloca un medidor de agua, debe hacerse una notificación previa, 30 días antes de la colocación. Se otorga este periodo de tiempo para que el usuario acondicione sus instalaciones de manera tal que no haya pérdidas en la misma. Además se otorgan 30 días más de gracia en los cuales la empresa no debe tomar la lectura del consumo. Llegado el momento de la primera lectura, ésta debe ser efectuada por los dos métodos (por superficie y por medidor) y se debe cobrar la factura por el importe menor que surja de la aplicación de ambos métodos. A partir de la segunda facturación se cobra el consumo real.

En el expediente analizado el usuario fue notificado de la instalación del medidor pero no tuvo el periodo de gracia, sino que a los 4 días de colocado el medidor se hizo la lectura, esto implica que la facturación para el cliente es de un monto superior al esperado.

#### Conclusión

Observamos un procedimiento muy burocrático porque a pesar de que el usuario tenía razón en su reclamo, el mismo demora dos años en que sea dictaminado a su favor. Esto nos muestra importantes fallas en los procesos y en los procedimientos, tanto de la empresa prestadora como del ente regulador. Esto nos lleva a una deficiencia como ente de contralor de no poder acortar los tiempos que toma la SAT para resolver los problemas.

5.- Primeras conclusiones:

En base al análisis de los entes de contralor y de las correspondientes prestadoras de servicios, podemos concluir que estamos ante una cultura de tipo tradicional, donde las características que se denotan son: incertidumbre en el desempeño y en las metas, y un enfoque orientado a las tareas y no a los resultados.

## **Capítulo V**

### **Relevamiento de clima organizacional y Nuevo ente de contralor**

**Sumario:** 1.- Encuesta a empleados del EPRET. 2.- Encuesta a empleados del ERSACT. 3.- Entrevista al Directorio del nuevo ente. 4.- Conclusión de la entrevista. 5.- Estructura organizacional del nuevo ente de contralor.-

#### 1.- Encuestas a empleados del EPRET:

Para la recolección de datos relacionados con el clima organizacional, se realizó una encuesta en los diferentes sectores que componen el organismo. En el EPRET la participación fue amplia debido a mi posición de encuestadora por ser empleada de esta empresa, razón por la cual la gente estuvo más confiada para responder. Si cabe recalcar que el momento no fue propicio debido a la incertidumbre, los miedos, la desconfianza y la inseguridad con respecto al futuro laboral, y es por esto que algunos empleados no reaccionaron favorablemente a esta entrevista por tener dudas acerca de los fines de la misma.

En cuanto a los resultados de las encuestas, de un total de 60 formularios entregados, se obtuvo respuesta en 45 de ellos.

El 73% de los encuestados (33 empleados) tiene una antigüedad mayor a 10 años en la empresa, mientras que el 27% restante (12 empleados) cuentan con menos de 10 años de antigüedad y son personal contratado o que se desempeña en el puesto de administrativo o auxiliar administrativo.

Las preguntas indagaron sobre los siguientes aspectos:

1. Nivel de satisfacción en el puesto
2. Nivel de satisfacción con la conducción de la empresa
3. Nivel de satisfacción con la empresa
4. Nivel de información sobre la empresa

Teniendo en cuenta la proporción con respecto a la antigüedad en la empresa, los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

### **Nivel de satisfacción en el puesto**

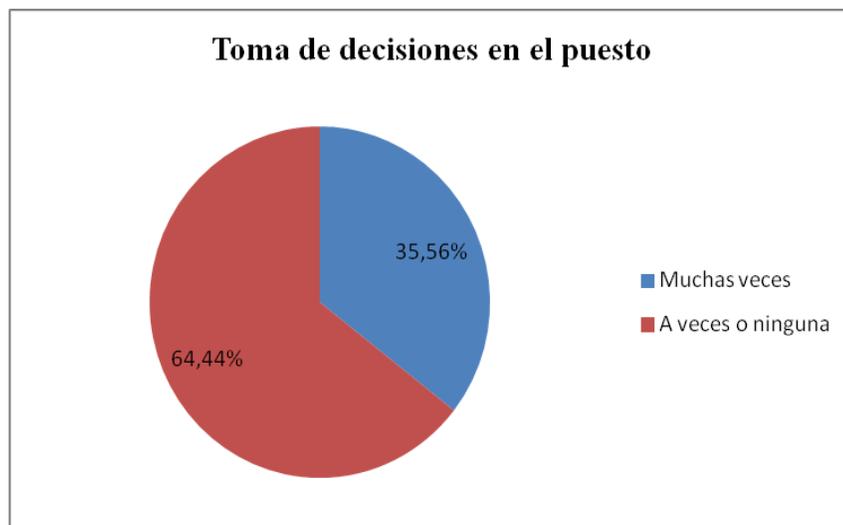
Con respecto al nivel de satisfacción en el puesto, un 51% indica considera que su puesto satisface sus expectativas profesionales. Mientras que un 49% afirma que el puesto en el que se encuentra actualmente no satisface sus expectativas profesionales.



Con respecto a la creencia de sus propias capacidades para desarrollar otro tipo de tareas, un 97,77% afirma que tiene la capacidad suficiente para desempeñarse en otras tareas.

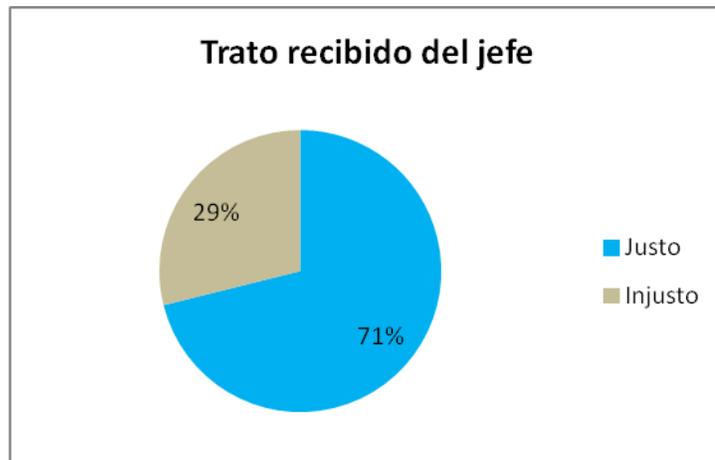


Con respecto a las decisiones que pueden tomarse desde el puesto de trabajo, un 35,55% afirma que toma decisiones muchas veces, y un 64,44% afirma que solo a veces o nunca puede tomar decisiones en su puesto de trabajo.

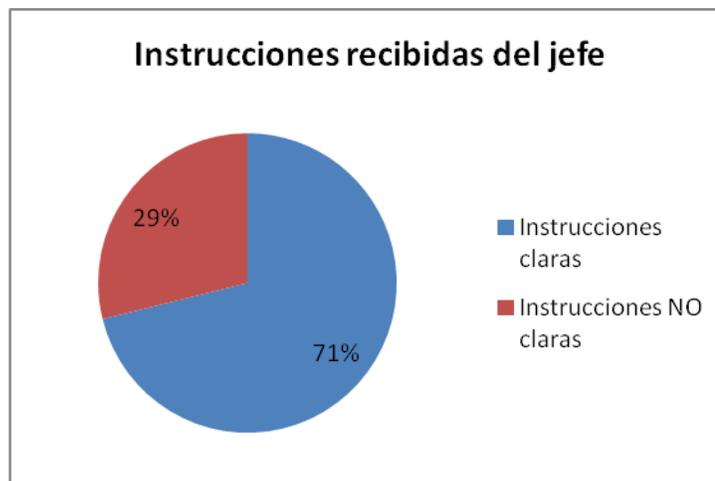


### Nivel de satisfacción con la conducción de la empresa

Al considerar el trato del jefe con el grupo de trabajo, un 71% considera que el trato recibido por su jefe es justo, mientras que un 29% piensa que su jefe no lo trata de manera justa.



En cuanto a las instrucciones que reciben de su jefe, el 71% considera que su jefe es claro al momento de dar instrucciones, mientras que un 29% piensa lo contrario.



Al preguntar sobre el desarrollo y promoción, el 35,55% considera que su jefe si promueve el desarrollo y promoción de sus subordinados, mientras que un

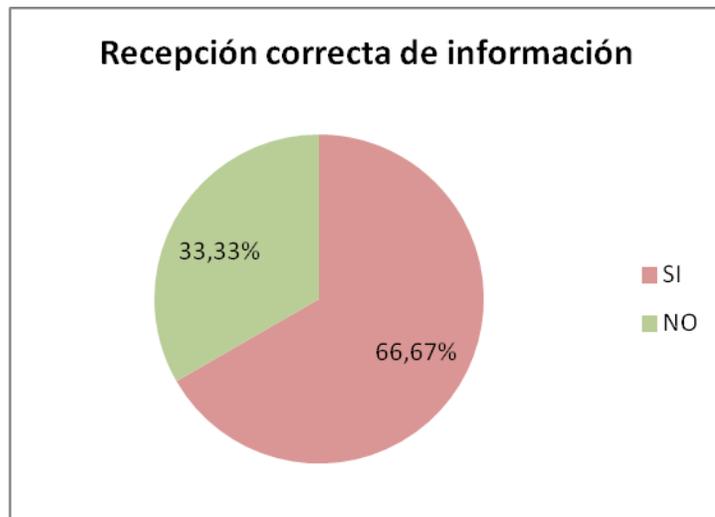
64,44% considera que no reciben ningún desarrollo y promoción de parte de su superior.



El 57,77% cree que su jefe promueve la participación, mientras que un 42,22% cree que esto no es así.

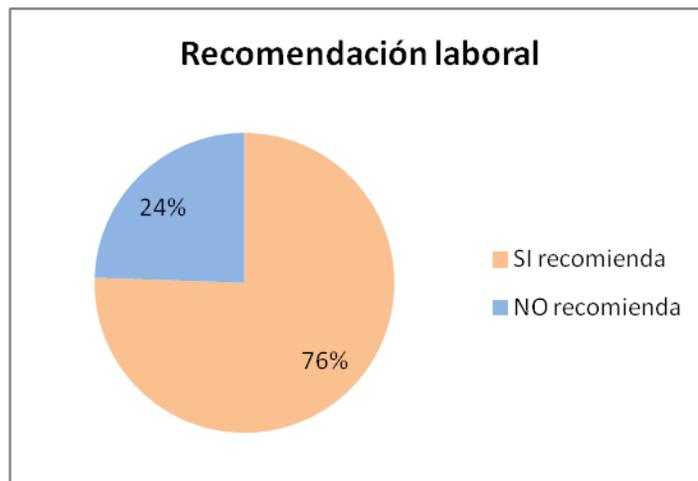


El 66,67% cree que recibe correctamente la información necesaria para realizar su trabajo, y un 33,33% considera que no reciben información para cumplir con sus tareas.

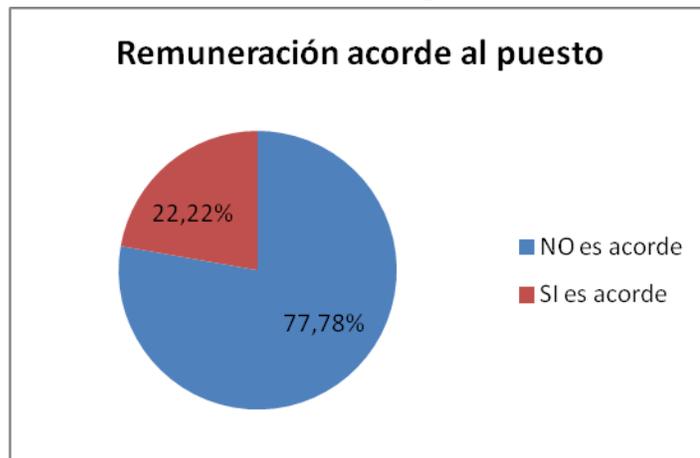


### Nivel de satisfacción con la empresa

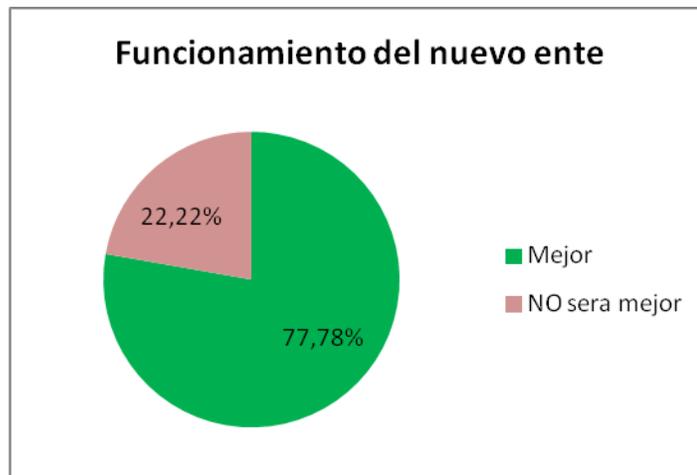
El 75,55% de los empleados recomendaría trabajar en un organismo como al que pertenecen.



El 77,77% considera que su remuneración no es acorde a su puesto de trabajo y tareas realizadas.



Idéntico porcentaje, 77,77%, piensa que el nuevo ente de contralor puede funcionar mejor de lo que lo hace actualmente el EPRET y guardan muchas expectativas con el cambio que se está llevando adelante.



### **Nivel de información sobre la empresa**

El 100% de los encuestados manifiesta conocer las tareas que se realizan en el EPRET.



El 77,77% se desempeñó en otros puestos de trabajo distintos al puesto en que trabaja actualmente.



## 2.- Encuestas a empleados del ERSACT:

En este organismo el relevamiento no tuvo tan buenos resultados como en el organismo anterior debido a la desconfianza con respecto a la naturaleza de la información que se solicitaba.

De un total de 30 formularios repartidos solo se obtuvo información de 16 de ellos.

Las preguntas indagaron sobre los siguientes aspectos:

1. Nivel de satisfacción en el puesto
2. Nivel de satisfacción con la conducción de la empresa

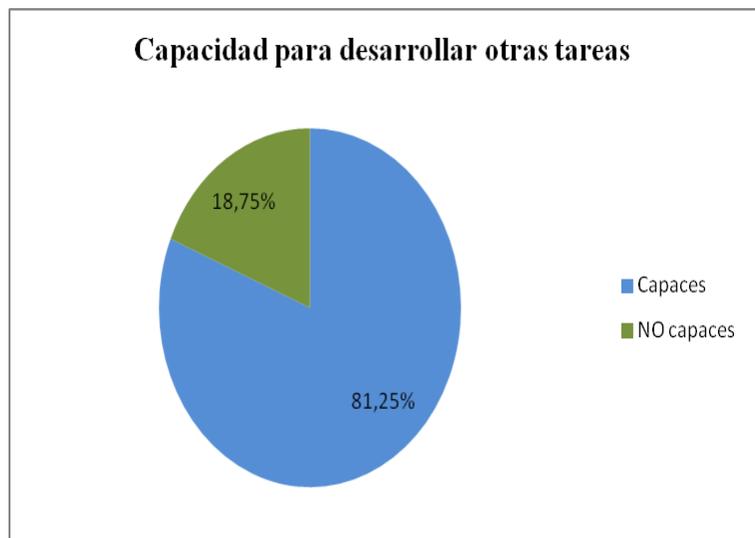
3. Nivel de satisfacción con la empresa
4. Nivel de información sobre la empresa

### Nivel de satisfacción en el puesto

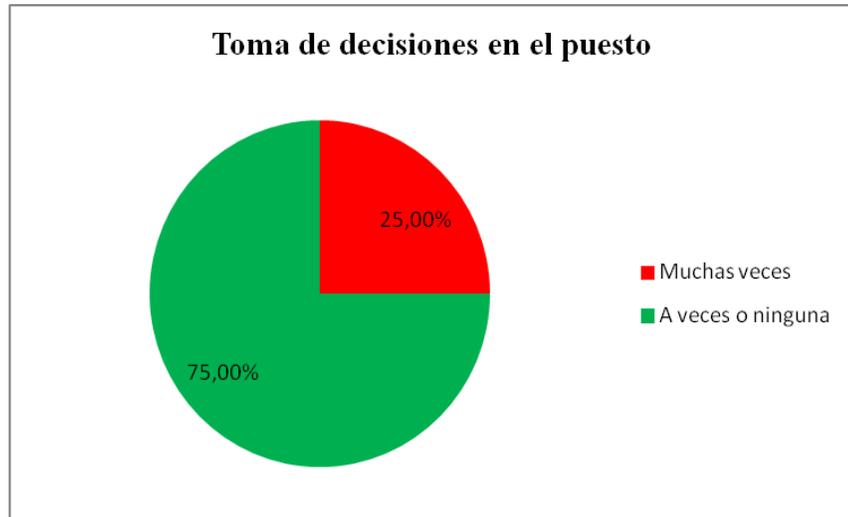
El 56,25% afirma que el puesto en que se desempeña satisface sus expectativas profesionales, y un 43,75% no satisface sus expectativas profesionales en su puesto.



El 81,25% asegura contar con capacidades suficientes para desempeñarse correctamente en otros puestos.

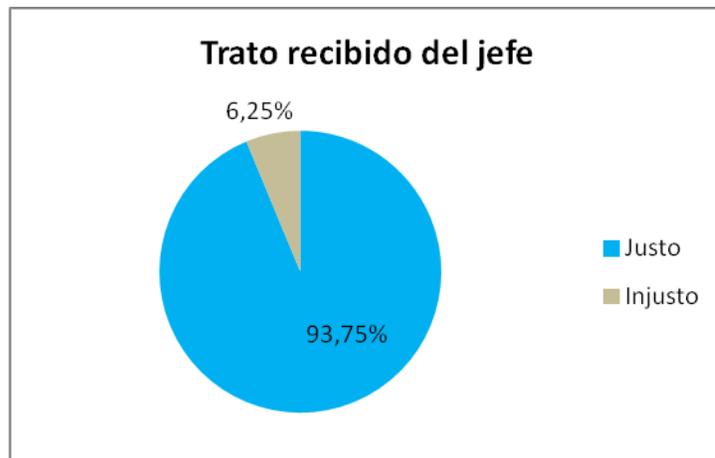


El 25% muchas veces toma decisiones en su puesto, mientras que el 75% solo lo hace a veces o nunca.

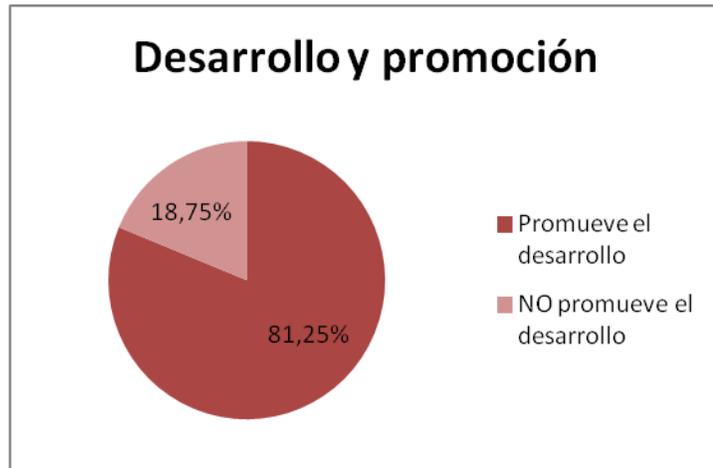


#### **Nivel de satisfacción con la conducción de la empresa**

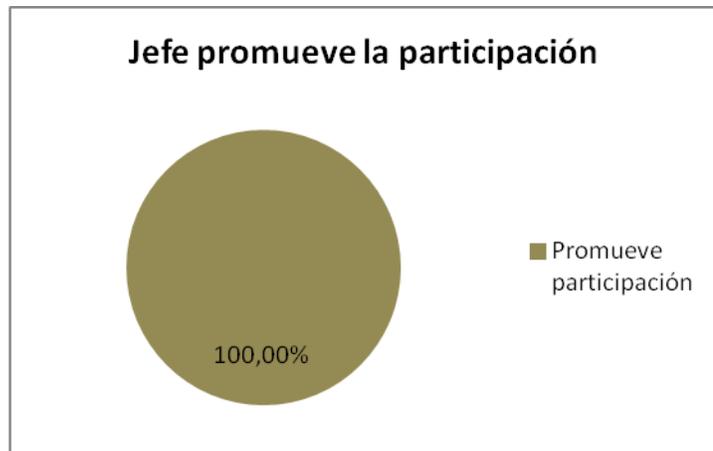
El 93,75% dice recibir un trato justo por parte de su jefe, y que es claro al momento de dar instrucciones de trabajo.



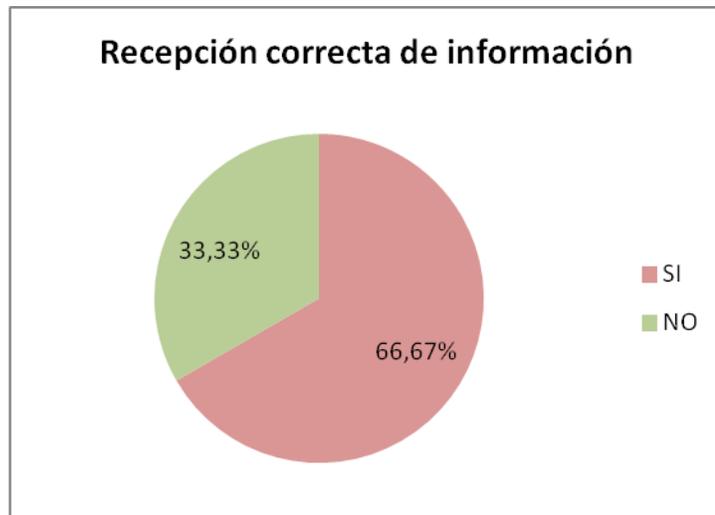
El 81,25% reconoce el desarrollo y promoción por parte de su jefe.



El 100% afirma que su jefe promueve la participación.

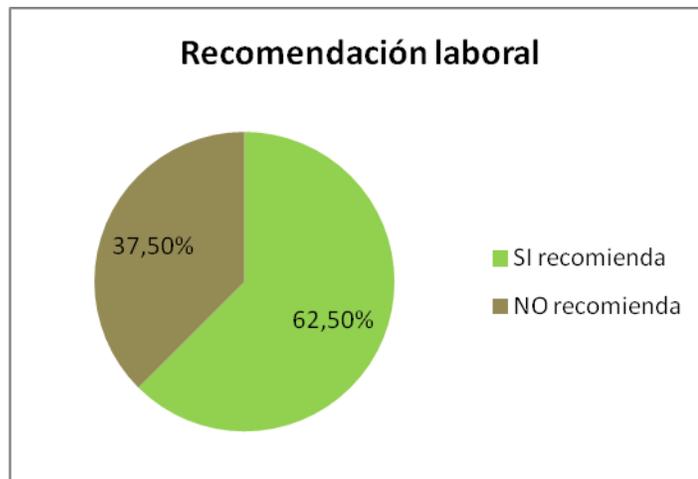


El 68,75% considera que si recibe oportunamente la información necesaria para desempeñar su tarea.

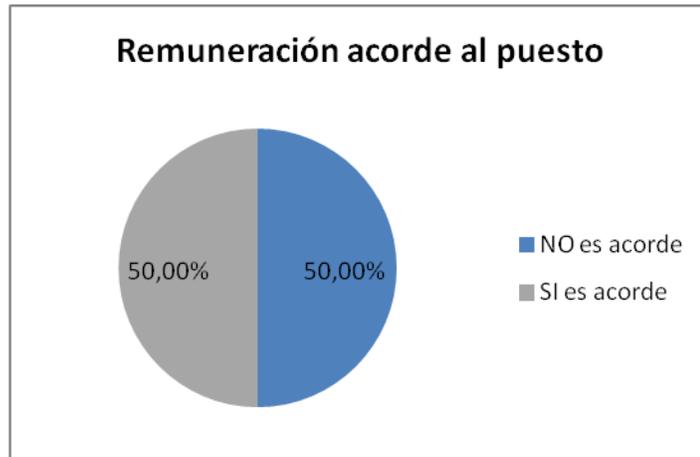


**Nivel de satisfacción con la empresa**

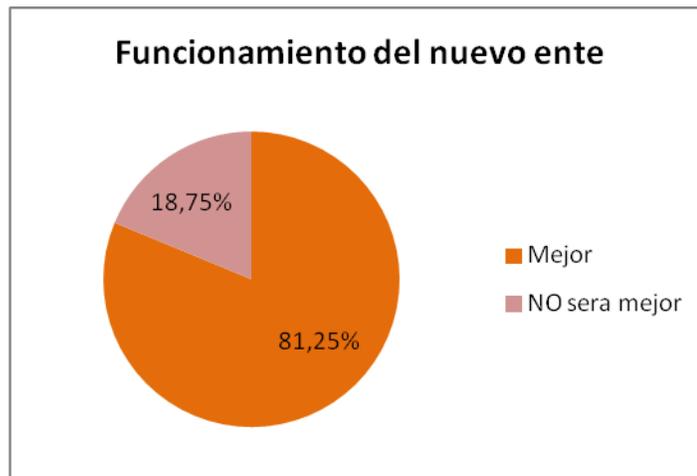
El 62,25% del total de los encuestados asegura que si recomendaría trabajar en el organismo.



El 50% considera que su remuneración no es acorde a su puesto.

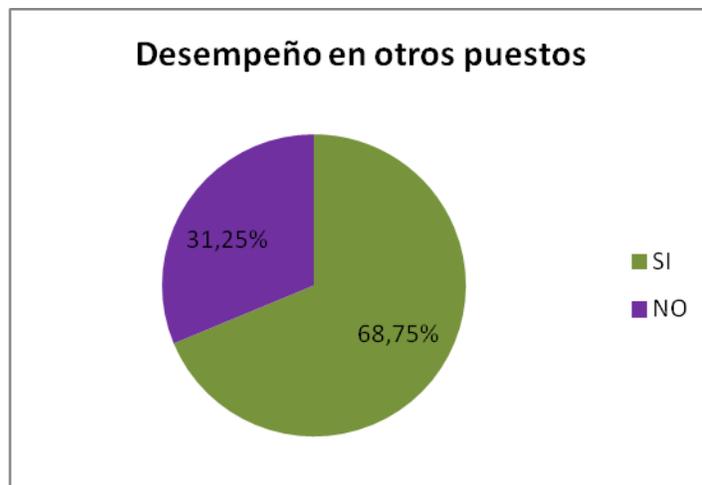


El 81,25% tiene la creencia de que desde el nuevo ente se podrá realizar una mejor gestión y tienen mucha expectativa con respecto al cambio que se puso en marcha.



### **Nivel de información sobre la empresa**

Todos los encuestados, es decir el 100%, asegura conocer las tareas que se desarrollan en el organismo, y el 68,75% afirma que desempeño algún puesto diferente a su puesto actual.



### 3.- Entrevista al Directorio del nuevo ente:

El nuevo ente de contralor se denomina ERSEPT (Ente Único de Control y Regulación de los Servicios Públicos Provinciales de Tucumán).

El Directorio del nuevo organismo está compuesto por tres personas. El presidente Sergio Gustavo Sánchez, Vocal primero Joaquín Ferre y vocal segundo Santiago Yanotti.

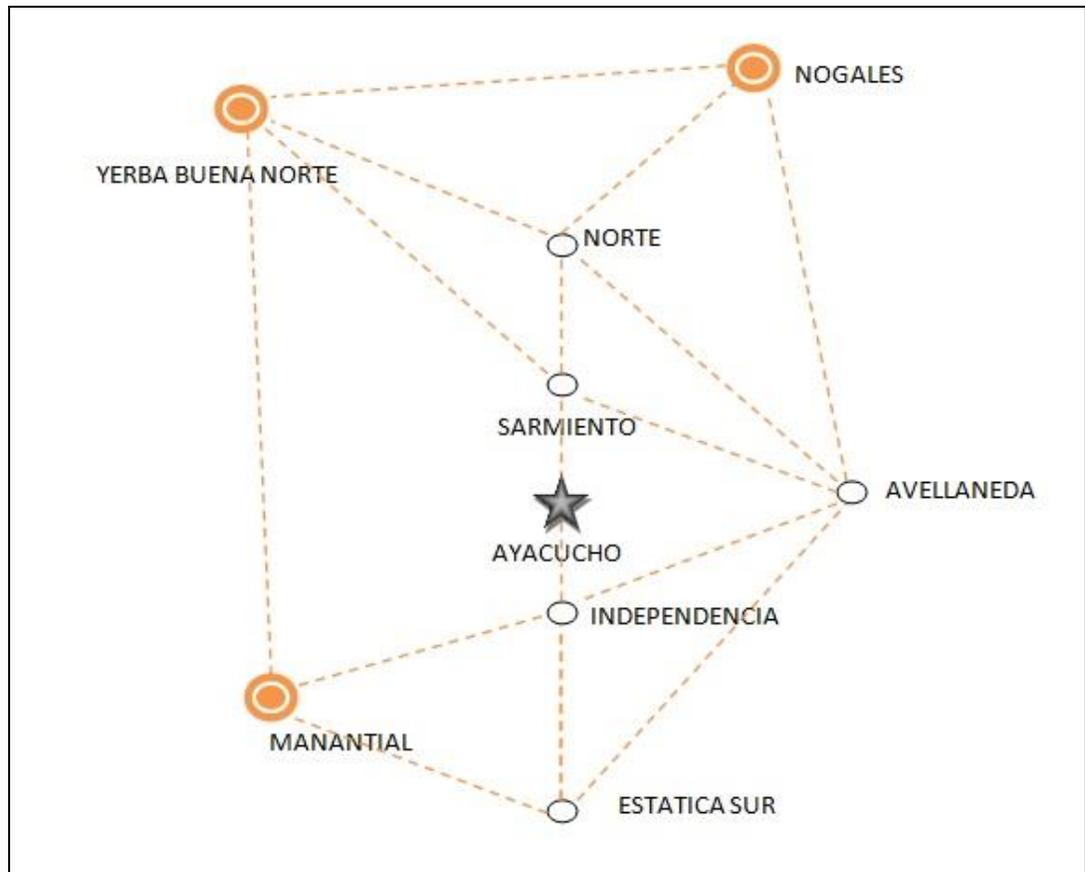
El vocal segundo, Santiago Yanotti, participó de la encuesta brindándonos la siguiente información:

- ✓ Se define la Visión del nuevo organismo en términos de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión. Esto se traduce en:
  - Ser un ente consolidado desde el punto de vista interno.

- Que la sociedad lo reconozca como tal.
  - Lograr una mayor participación de las distintas partes, en la resolución de conflictos, de manera de poder suplir los errores y no llegar a últimas instancias, en donde la resolución se torna más conflictiva.
  - Diseñar e implementar política de uso eficiente de los recursos.
  - Brindar un servicio mejor, más involucrado en la gestión del servicio público
  - Sus funciones estarán orientadas a: cuidado del medio ambiente; control de la generación y transporte de energía, antes solo se controlaba la distribución, actuación como autoridad con poder de reglamentación; asesoramiento al poder ejecutivo y legislativo.
- ✓ Modificaciones al esquema de funcionamiento que poseen actualmente el EPRET y el ERSACT a través de:
- Constitución de la figura del defensor del usuario, que será el nexo entre los usuarios y el organismo, lo que ayudará a conocer más de cerca la problemática y poder brindar una solución en plazos muchos más cortos.
  - Plan de transporte que se pretende concluir en un corto plazo creando tres estaciones transformadoras.
- ✓ Con respecto a la estructura se considera que será mayoritariamente centralizada, y lo que se pretende analizar es la posibilidad de delegar funciones a los municipios.
- ✓ Perfil de empleados: el perfil más importante para el nuevo organismo es aquel que posee el mayor nivel de formación, teniendo en cuenta que es fundamental el uso de la tecnología en el ámbito laboral.

- ✓ Comunicación: se fomentará la comunicación en todas las direcciones, ya que es fundamental en todos los niveles para lograr un correcto desempeño de la organización.
- ✓ Limitaciones en la creación del nuevo ente:
  - En primer lugar el presupuesto otorgado por la Nación, el cual es limitado y acota la función del ente.
  - La ley N°8.479 marca los parámetros
  - Los lineamientos políticos marcados por los distintos órganos como, por ejemplo, el poder ejecutivo.

De la entrevista al Directorio surgió comentarme sobre un proyecto de plan de transporte que se pretende concluir en el corto plazo, y que consiste en la creación de tres estaciones transformadoras. Esto ayudara al servicio de luz, debido a que con las estaciones actuales se está trabajando al límite, es por esto que los cortes de luz son cada vez más frecuentes, y de mayor duración.



#### Referencias

○ Estaciones actuales

⊙ Estaciones nuevas a crearse

★ La estación en Ayacucho, no pudo concretarse estando avanzadas las obras, por reclamos de los usuarios debido a que es una zona céntrica y todos los perjuicios que esto puede ocasionar. La justicia dictaminó que no debía seguirse con la obra.

#### 4.- Conclusión de la entrevista:

En base a los resultados de la entrevista surgen estos interrogantes y observaciones en cuanto a la declaración de la Visión y Misión que fundamenta el director. Esto marca el deseo de lograr una organización más consolidada que permita

la participación y toma de decisiones, logrando con ello un servicio dedicado a resolver los problemas de los usuarios, es decir, centrado en el cliente y enfocado a los resultados.

5.- Estructura organizacional del nuevo ente de contralor:

Dado que el nuevo ente no cuenta aún con un organigrama oficial, de la entrevista con el Directorio surgió un esbozo de organigrama, el cual fue diseñado de la siguiente manera:

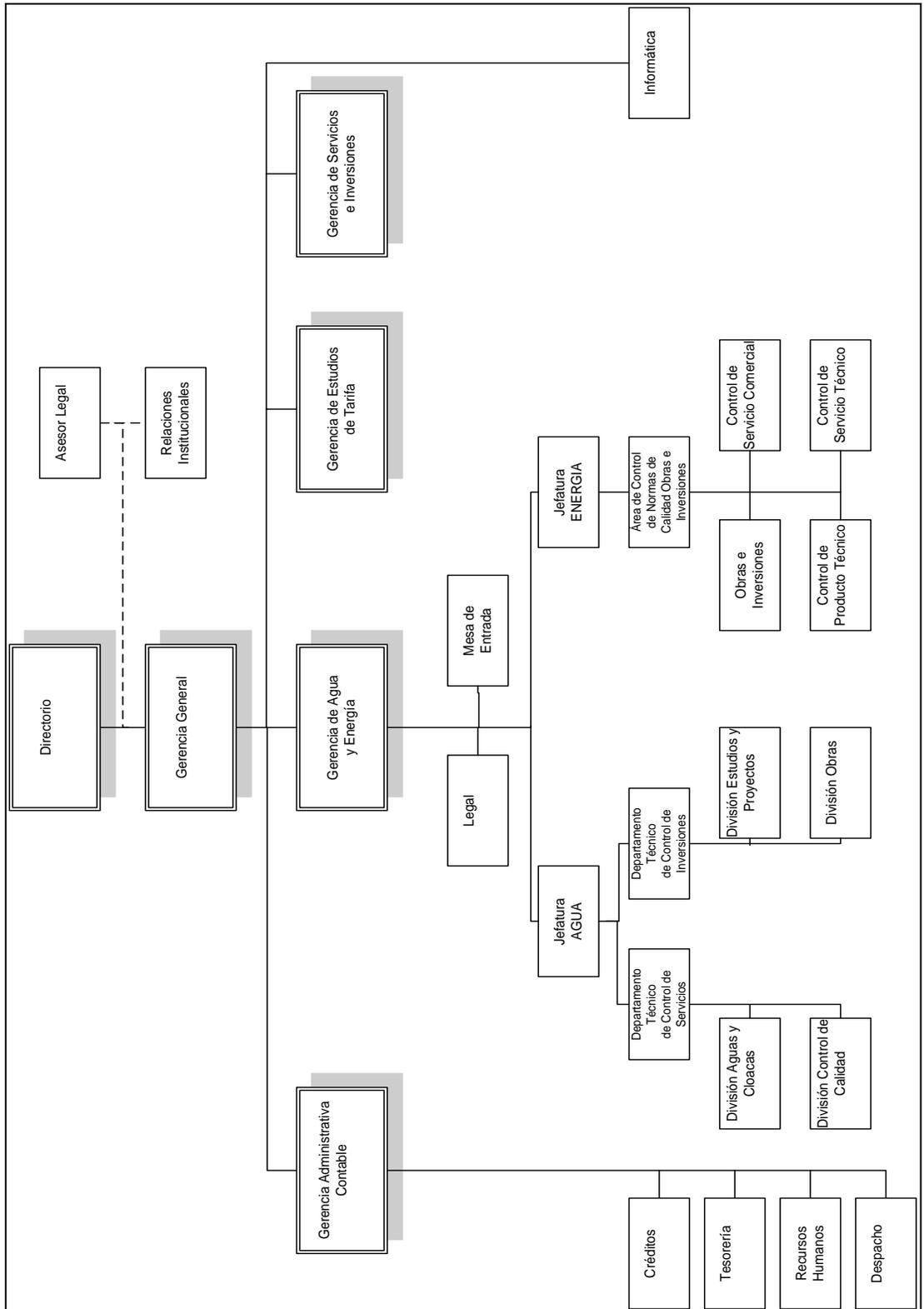


Figura. Organigrama ERSEPT.

## **RESUMEN FINAL**

Se trabajo las organizaciones antes del cambio buscando su cultura y también cuales son las características que va adoptando la nueva organización.

Para trabajar el tema cultura he analizado las siguientes variables: estructura, organigrama, procedimientos y procesos.

Todo esto conformó el marco teórico a partir del cual se analizó la disolución de dos organismos de control de la provincia de Tucumán para dar lugar a la creación de un nuevo ente de contralor.

Se describieron la Misión, Visión y finalidades de ambos organismos, EPRET y ERSACT, como así también la estructura u organigrama, procesos y procedimientos de cada uno de ellos.

## **CONCLUSION**

Como podemos observar nuestro abordaje atendió a la Cultura de dos Organizaciones, “Entes reguladores de Agua y de Energía” respectivamente, y tomando aspectos propios de la Cultura como lo son la Comunicación, la Estructura Organizativa, y los Procesos. En cuanto al medio de análisis utilizado fue la observación, encuesta, entrevista y el análisis de Expedientes.

El propósito buscado fue el poder reconocer los cambios comprometidos en el Nuevo Ente que asume, como “Nueva Organización”, a partir de la absorción de ambas empresas organizaciones.

Como primer Objetivo del análisis de estas empresas EPRET y ERSACT me pregunto, ¿Qué cultura tenían? se puede concluir que nos encontramos con organizaciones parecidas, organizadas de una manera similar. Con una definición de su misión y visión que no se refleja claramente en su estructura organizativa. En cuanto a los organigramas de ambas empresas, debo mencionar que están obsoletos, contando con áreas o departamentos vacantes, o simplemente no existen en la actualidad. Por otra parte sus procesos y procedimientos muestran una gran burocratización.

De las encuestas realizadas a los empleados se pudo reconocer que ambos entes se caracterizan por tener una línea de comunicación descendente con poca o ninguna alternativa de participación por parte de los trabajadores.

El análisis de los expedientes “por reclamos de los usuarios” de ambas empresas denotaron la existencia de procesos y procedimientos totalmente burocráticos y de larga espera en cuanto a la solución del problema presentado por los usuarios. Una vez más lo declarado en la misión y visión de ambos entes, “interés en el usuario”, refleja la falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Por todo lo mencionado, se concluye que estamos frente a dos culturas de estilo tradicional, totalmente centralizada orientada a la tarea y no a los resultados, con una comunicación de arriba hacia abajo, con marcada incertidumbre en el desempeño y en las metas. Reflejando patrones negativos en cuanto a los valores

organizacionales, debido a la burocracia, la no participación, y el poco énfasis en la calidad del servicio.

Cabe preguntarse entonces si dichas empresas con tal característica cultural como la descrita, ¿están preparadas para afrontar un proceso de cambio?

Con todos estos aspectos mencionados, difícilmente ambas empresas estén preparadas para afrontar un proceso de cambio, esto sería posible si la cultura predominante fuera de estilo participativa y democrática, donde los empleados tenga un grado de motivación importante, que haga más fácil este proceso de cambio.

En cuanto a la intención del Nuevo Ente de Regulación, intención declarada en la entrevista realizada a uno de los tres directores recién asumidos, en la que deja claramente expuesto el interés de lograr una Organización mas profesionalizada, a partir de la capacitación permanente; y donde la comunicación sea en todas las direcciones y los procesos prioricen la atención a los usuarios.

Teniendo en cuenta el propósito del Nuevo Ente de Regulación, me pregunto ¿Quieren lograr realmente una Transformación?, ¿Quieren verdaderamente un nuevo ente? Desde lo que pude observar sobre el modo de gestionar los primeros pasos del cambio, pareciera no avanzar hacia un NUEVO ente, manteniendo los mismos modos de gestión que la gestión anterior, ya que hoy los cambios se producen sorpresivamente sin previa comunicación al personal, lo que impacta fuertemente en la motivación del empleado, acentuando cada vez más los miedos, la incertidumbre y la desconfianza hacia la dirección.

Por todo lo mencionado los empleados tienen una actitud negativa frente al cambio, a pesar de que en la entrevista la mayoría de los entrevistados tienen esperanzas de un ente mejor, pero no están de acuerdo con las formas de ejecución de dichas etapas de disolución.

# ANEXO

FORMULARIO DE ENCUESTA EN EPRET

**Datos para solicitar al encuestado**

¿Qué cargo tiene en el EPRET?

Antigüedad en el puesto.

Antigüedad en la empresa.

Sector al que pertenece su puesto

Nivel de satisfacción con el puesto

1. ¿Su puesto satisface sus expectativas profesionales?

\_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

2. ¿Cree que según sus capacidades usted puede desarrollar otras tareas?

\_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

3. ¿Su puesto le permite tomar decisiones?

\_\_\_\_\_A veces, \_\_\_\_\_ Muchas veces, \_\_\_\_\_ Nunca

4. ¿Qué es lo que te gusta de tu puesto?

-----  
-----  
-----  
-----

Satisfacción con la conducción

1. ¿Su jefe es justo en el trato con su grupo de trabajo? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO

2. Es claro a dar las instrucciones? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

3. ¿Promueve el desarrollo y promoción de sus empleados? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO

4. ¿Promueve la participación? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO
5. ¿Recibes la información necesaria para hacer tu trabajo? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO

**Nivel de satisfacción con la empresa**

1. ¿Recomendarías este trabajo a familiares y amigos? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO
2. ¿Cuáles son las cosas que le gustaría cambiar en esta organización?

-----  
-----  
-----  
-----

3. Considera que su remuneración es acorde a su puesto? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO
4. ¿Usted cree que el nuevo organismo puede ser mejor? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO,  
porque:

-----  
-----  
-----  
-----

5. ¿Usted tiene expectativas con el cambio? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

**Nivel de información sobre la empresa**

1. ¿Usted conoce cuál es la tarea del Ente Regulador de Energía? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO
2. ¿Estuvo en otros puestos de trabajo? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO
3. Si su respuesta es SI: ¿Qué puesto de trabajo desempeñaba?

-----  
-----  
-----  
-----

FORMULARIO DE ENCUESTA EN ERSACT

**Datos para solicitar al encuestado**

¿Qué cargo tiene en el ERSACT?

Antigüedad en el puesto.

Antigüedad en la empresa.

Sector al que pertenece su puesto

Nivel de satisfacción con el puesto

5. ¿Su puesto satisface sus expectativas profesionales?

\_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

6. ¿Cree que según sus capacidades usted puede desarrollar otras tareas?

\_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

7. ¿Su puesto le permite tomar decisiones?

\_\_\_\_\_A veces, \_\_\_\_\_ Muchas veces, \_\_\_\_\_ Nunca

8. ¿Qué es lo que te gusta de tu puesto?

-----  
-----

Satisfacción con la conducción

6. ¿Su jefe es justo en el trato con su grupo de trabajo? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO

7. Es claro a dar las instrucciones? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

8. ¿Promueve el desarrollo y promoción de sus empleados? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO

9. ¿Promueve la participación? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

10. ¿Recibes la información necesaria para hacer tu trabajo? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO

**Nivel de satisfacción con la empresa**

6. ¿Recomendarías este trabajo a familiares y amigos? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

7. ¿Cuáles son las cosas que le gustaría cambiar en esta organización?

-----  
-----

8. Considera que su remuneración es acorde a su puesto? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

9. ¿Usted cree que el nuevo organismo puede ser mejor? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO,  
porque:

-----  
-----

10. ¿Usted tiene expectativas con el cambio? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

**Nivel de información sobre la empresa**

4. ¿Usted conoce cuál es la tarea del Ente Regulador de Energía? \_\_\_\_\_SI,  
\_\_\_\_\_NO

5. ¿Estuvo en otros puestos de trabajo? \_\_\_\_\_SI, \_\_\_\_\_NO

6. Si su respuesta es SI: ¿Qué puesto de trabajo desempeñaba?

-----  
-----

## ENTREVISTA AL DIRECTORIO

### Preguntas al directorio:

a) ¿Las nuevas autoridades modifican la Misión (el servicio que ofrecía anteriormente EPRET y al ERSACT respectivamente?)  
¿Cuáles serían dichos cambios de haberlos?

b) En cuanto a la Visión, ¿qué esperan lograr en 3 años?

c) ¿Sobre qué aspectos serán las principales modificaciones que hagan?

Ejemplo:

En la estructura, ¿se mantendrá centralizada o descentralizada?

¿Qué perfil de empleados requerirán? Con Autonomía de gestión, con capacidad de decisión, con qué nivel de formación?

Sobre la comunicación, ¿se fomentará la comunicación en todas las direcciones, o con predominio absoluto de la comunicación descendente?

d) ¿Hay algo que lo limita en su importante tarea de la creación de un nuevo ente de contralor?

e) ¿Qué considera que necesita un cambio urgente?

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

CHIAVENATO, Idalberto; Sistema Sociales y Cultura Organizacional, 5° Edición.

DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Apuntes de clases teóricas.

## **INDICE**

Introducción.....	<u>Págs.</u> 1.-
-------------------	---------------------

### **Capítulo I**

#### **Cultura Organizacional**

1.- Concepto.....	2.-
2.- Base de la Cultura.....	3.-
3.- Características de la Cultura Organizacional.....	3.-
4.- Dimensiones de la Cultura.....	6.-
5.- Valores Culturales.....	10.-
6.- El Iceberg de la Cultura Organizacional.....	12.-

### **Capítulo II**

#### **Conceptualización del EPRET y del ERSACT**

1.- EPRET: Concepto.....	13.-
2.- Misión del EPRET.....	14.-
3.- Funciones del EPRET.....	14.-
4.- ERSACT: Concepto.....	16.-
5.- Visión y funciones del ERSACT.....	16.-
6.- Derechos de los usuarios.....	17.-
7.- Conceptualización del Trabajo e Instrumentación Legal del ERSEPT.....	18.-

## **Capítulo III**

### **La Organización como un Sistema** **Enfoque desde la Estructura y los Procesos**

1.- Estructura: Concepto.....	19.-
2.- Principios de Administración relacionados con la Estructura Formal.....	20.-
3.- Concepto de delegación.....	20.-
4.- Organigrama: Concepto.....	21.-
5.- Objetivos.....	22.-
6.- Fallas estructurales.....	22.-
7.- Pautas de diagramación.....	24.-
8.- Formalización de la estructura.....	26.-

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la Estructura,** **Procesos y Procedimientos**

1.- Análisis de la estructura organizacional del EPRET.....	28.-
2.- Análisis de un expediente por reclamo del EPRET.....	30.-
3.- Análisis de la estructura organizacional del ERSACT.....	31.-
4.- Análisis de un expediente por reclamo del ERSACT.....	33.-
5.- Primeras conclusiones.....	34.-

**Capítulo V**

**Relevamiento de clima organizacional y**

**Nuevo ente de contralor**

1.- Encuesta a empleados del EPRET .....	35.-
2.- Encuesta a empleados del ERSACT.....	42.-
3.- Entrevista al Directorio del nuevo ente.....	48.-
4.- Conclusión de la entrevista.....	51.-
5.- Estructura organizacional del nuevo ente de contralor.....	52.-
Resumen Final.....	54.-
Conclusión.....	55.-
Anexo.....	57.-
Índice Bibliográfico.....	63.-
Índice.....	64.-