



Noviembre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA TOMA DE DECISIONES INDIVIDUALES EN LA SUPERINTENDENCIA DE CONTROL DEL PODER DE MERCADO EN LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**

**Mary Nicole Borja Zambrano**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí  
(593)0985171353  
[nicoleborjis@hotmail.com](mailto:nicoleborjis@hotmail.com)

**Neil Eduardo Brito Pardo**

Master en Proyectos Educativos y Sociales  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí  
(593)0994835030  
[nbrito@pucem.edu.ec](mailto:nbrito@pucem.edu.ec)

**Iván Alberto Analuisa Aroca**

Master Dirección de Empresas Mención Proyectos  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí  
(593) 998303818  
[ivan\\_analuisa@hotmail.com](mailto:ivan_analuisa@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mary Nicole Borja Zambrano, Neil Eduardo Brito Pardo e Iván Alberto Analuisa Aroca (2018): "Comportamiento organizacional de la toma de decisiones individuales en la superintendencia de control del poder de mercado en la ciudad de Portoviejo", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (noviembre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/11/comportamiento-organizacional.html>

### **Resumen**

La presente investigación tiene como eje central evaluar el comportamiento organizacional de toma de decisiones de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado en la ciudad de Portoviejo (SCPM), debido a que es el ente regulador de la actividad comercial en el país. Para el desarrollo de este trabajo se aplicará un diagnóstico del proceso actual de toma de decisiones con la finalidad de identificar cual es el mecanismo actual de resoluciones que rigen el rumbo de la organización; posteriormente con la finalidad de conocer los perfiles de los funcionarios se utilizará test que contengan información para medir aspectos necesarios dentro de los procesos decisorios tales como: experiencia, buen juicio, razonamiento y creatividad. Finalmente con el

propósito de diagnosticar a nivel externo como se encuentra la SCPM ante los usuarios de sus productos, se aprovecha técnicas de encuestas por medio de las cuales se logrará recopilar información referente a la satisfacción de los representantes de los principales supermercados de la ciudad en cuanto a calidad de servicio y manejo de procesos en la institución. Esta investigación servirá de pauta para la SCPM ya que marcará los lineamientos para continuar con el trabajo realizado, pues permitirá evaluar posibles falencias; permitiendo por ende tomar los correctivos necesarios para lograr el éxito institucional.

**Palabras clave:** comportamiento organizacional, toma de decisiones individuales, procesos.

**JEL:** D02, M14, D15, M12

#### **Abstract**

The main objective of this research is to evaluate the organizational decision-making behavior of the Superintendency of Market Power Control in the city of Portoviejo (SCPM), since it is the regulator of commercial activity in the country. For the development of this work, a diagnosis of the current decision-making process will be applied in order to identify which is the current mechanism of resolutions that govern the direction of the organization; later, in order to know the profiles of the officials, tests will be used that contain information to measure necessary aspects within the decision-making processes such as: experience, good judgment, reasoning and creativity. Finally, with the purpose of diagnosing externally how the SCPM is with the users of its products, it uses survey techniques through which it will be possible to gather information regarding the satisfaction of the representatives of the main supermarkets of the city in regarding quality of service and process management in the institution. This investigation will serve as guideline for the SCPM since it will mark the guidelines to continue with the work done, since it will allow to evaluate possible failures; allowing therefore take the necessary corrective measures to achieve institutional success. Keywords: organizational behavior, individual decision making, processes.

**JEL:** D02, M14, D15, M12

#### **MARCO TEÓRICO**

Acorde al Art.37 de la **Facultad de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.-** Corresponde a la Superintendencia de Control del Poder de Mercado asegurar la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentar la competencia; la prevención, investigación, conocimiento, corrección, sanción y eliminación del abuso de poder de mercado, de los acuerdos y prácticas restrictivas, de las conductas desleales contrarias al régimen previsto en esta Ley; y el control, la autorización, y de ser el caso la sanción de la concentración económica. La Superintendencia de Control del Poder de Mercado tendrá facultad para expedir normas con el carácter de generalmente obligatorias en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales y las regulaciones expedidas por la Junta de Regulación (Asamblea Nacional , 2011)

Al comportamiento organizacional se lo conoce “como el campo de estudio donde se utilizan teorías, métodos y principios de diferentes ciencias de la conducta, las cuales permiten analizar la manera como se comportan las personas; los grupos en una organización y de qué manera afectan estas conductas en la eficiencia de las instituciones” (Campos, Espinoza, & Zambrano, 2016)

Al comportamiento organizacional se lo conoce “como el campo de estudio donde se utilizan teorías, métodos y principios de diferentes ciencias de la conducta, las cuales permiten analizar la

manera como se comportan las personas; los grupos en una organización y de qué manera afectan estas conductas en la eficiencia de las instituciones” (Campos, Espinoza, & Zambrano, 2016)

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de profesión; no solo en términos de bienestar deseable de las personas dondequiera que trabajen, sino en términos de productividad y calidad. Así el trabajo en las instituciones públicas, la variable de satisfacción, laboral reviste singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de la institución. (Chian, Salazar, & Nuñez, 2007)

El ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, o para encontrar su punto de equilibrio. Es decir, la percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización (Segredo, 2011)

Todas las personas que gestionan en las instituciones públicas y privadas deben elegir dos o más opciones, para la toma de decisiones, entre ellas grupales e individuales. El presente trabajo de investigación se enfocará en la toma de decisiones individuales, que se considera como una parte relevante del comportamiento organizacional; cuando las personas toman decisiones se debe procurar que estas decisiones sean tomadas en base a datos e información validada; pues serán dichas resoluciones las que reflejarán la eficiencia de la institución.

Los procesos de toma de decisiones están orientados por un camino habitual para la solución de un problema; involucrando un proceso básico para elegir la mejor alternativa para solventar dicho problema. Se ha comprobado ello a través del análisis de estudio de toma de decisiones en diversos ámbitos laborales, pues estos procesos conllevan una actuación en base al pensamiento humano, incluyendo el contexto organizacional.

Los organismos de la administración pública anteriormente eran considerados como entidades con administraciones deficientes, dados los excesos burocráticos; debido a que no contaban con procesos automatizados para la simplificación de trámites, ni con transparencia suficiente en los procesos de neurálgicos, ocasionando la pérdida de documentación, perjudicando directamente al ciudadano. Actualmente las instituciones públicas han mejorado en su administración ya que se toman mejores decisiones.

El comportamiento organizacional ofrece retos y oportunidades para los administradores. Ofrece nociones específicas para mejorar sus habilidades de trato con las personas. Reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a apreciar el valor de la diversidad y las costumbres de la fuerza laboral, y a cambiar su estilo, cuando es necesario, al administrar en otros países. Mejora la calidad y la productividad de los empleados al mostrar a los administradores cómo facultarlos y ayuda a equilibrar los conflictos entre vida privada y trabajo. Los ayuda a enfrentar un mundo de temporalidad y a aprender formas de estimular las innovaciones, brindando a su vez lineamientos para crear un ambiente ético sano. (Robbins, 2004).

Las escuelas organizacionales interesadas en la investigación interpretativa básicamente se preguntan cómo los miembros de la organización dan sentido a su mundo social. Estos estudios entran dentro de un paradigma de investigación naturalista. De acuerdo a este paradigma la realidad no sólo es realmente construida sino que también es múltiple, esto es, diferentes grupos

de actores dentro de una organización pueden definir su realidad de forma diferente. Por otro lado, la realidad no se puede fragmentar en variables y procesos independientes que permiten relaciones directas causa-efecto, sino que todas las entidades están en un estado de evolución mutua y simultánea. Así, en lugar de la generalización y predicción, la investigación enfatiza la transferencia de los resultados de investigación; en concreto, bajo condiciones similares, se pueden anticipar resultados similares. (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006).

Muchos autores consideran que “por la naturaleza de sus funciones, solo los gerentes toman decisiones ya que principalmente ellos deciden qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo y cómo, sin embargo el personal operativo toma decisiones todo el tiempo que indirectamente pueden afectar la eficacia y la eficiencia de la organización o la imagen que tienen los clientes externos sobre la misma” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Siendo así, “el proceso que conduce a la toma de decisiones podría considerarse como: establecer las premisas, identificar las alternativas, evaluar las alternativas y finalmente, tomar una decisión” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Segredo, 2011)

Al pensar en las alternativas o cursos de acción más convenientes, es probable que los funcionarios solo piensen en los factores cuantitativos como los que se emplean en el análisis de costos fijos y operativos, pero sin lugar a duda los factores cualitativos como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios o el clima político; no pueden ser ignorados a la hora de elegir un curso de acción. Es así, que para seleccionar entre alternativas, los funcionarios de cualquier organización (pública o privada) pueden utilizar 4 ejes: La experiencia, las habilidades cuantitativas, creatividad y buen juicio.

**La experiencia.-** Según la Real Academia Española (2018) la experiencia no es más que: “el conjunto de conocimientos que se adquieren en la vida o en un período determinado de ésta”. Se puede decir que esta acumulación de vivencias influye seguridad y cautela a la hora de tomar decisiones, por lo que es sumamente relevante.

**Habilidades cuantitativas.-** Las habilidades cuantitativas por su parte, miden el razonamiento lógico. Se pueden medir mediante “una prueba estandarizada de selección única, que mide la capacidad de utilizar los conocimientos matemáticos básicos en diversas situaciones” (Universidad de Costa Rica, 2018).

**Creatividad.-** “Es la cualidad de inventar, crear, diseñar, establecer nuevos nexos, estructurar cosas o hechos desde perspectivas diferentes o en nuevas formas, etc. Es importante porque mientras mayor sea la creatividad habrá más opciones de solución y salidas más airoas” (Psicología y empresa, 2018). Se pueden usar muchos indicadores para evaluar la creatividad, entre ellos los empleados en esta investigación, como son: la expresión verbal, la fluidez mental y la expresión del pensamiento.

**El buen juicio.-** Esta cualidad es la “facultad del ser humano para distinguir lo correcto de lo incorrecto, que demuestra cordura o sensatez” (Real Academia Española, 2018) Claro está que se

refiere a varios procesos cognitivos, entre los que se encuentran: la capacidad para recopilar información válida, confiable y relevante para la toma de decisión; además de la capacidad de análisis, la capacidad de razonamiento y la apreciación de los hechos en su dimensión real o justa medida, todo esto con el fin de elegir el mejor curso de acción.

La cultura se entiende como un fenómeno social colectivo que es creado -más que heredado- por los miembros de un grupo. Una vez en existencia, estos supuestos influyen sutilmente en la percepción, pensamiento, acción y sentimientos en formas que son consistentes con la realidad cultural de ese grupo. Estos supuestos básicos guían la selección, interpretación y comunicación de la información en formas que son significativas para el grupo; canalizan las elecciones de las acciones en modos considerados apropiados por el grupo. Todo esto implica que la esencia o núcleo de la cultura es cognitivo, más que objetivo o simbólico. Valores, normas, eventos simbólicos (e.g. ritos, rituales, ceremonias) y artefactos están a un nivel más accesible de cultura, Schein citado por (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006).

Acorde manifiesta (Torrecilla, 1998), el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc. - Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Todas las personas que gestionan en las instituciones públicas y privadas deben elegir dos o más opciones, para la toma de decisiones, entre ellas grupales e individuales. Los procesos de toma de decisiones están orientados por un camino habitual para la solución de un problema; involucrando un proceso básico para elegir la mejor alternativa para solventar dicho problema. Se ha comprobado ello a través del análisis de estudio de toma de decisiones en diversos ámbitos laborales, pues estos procesos conllevan una actuación en base al pensamiento humano, incluyendo el contexto organizacional. Cuando se toma una decisión automáticamente se asume un riesgo de manera individual, por lo que no se sabe la consecuencia determinadas acciones hasta que son efectuadas.

El tratamiento del clima organizacional como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo. Las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones. (Chiang, Salazar, Martín, & Nuñez, 2011)

Igualmente, Méndez (2004), señala que estas motivaciones de los empleados, generan ciertos comportamientos o actitudes en el ambiente de trabajo, en otras palabras las percepciones que el trabajador, en este caso, el talento humano del plantel, tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, conllevan a un comportamiento organizacional de satisfacción o no, resistencia o participación, motivación o desmotivación. (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011)

Un cuerpo de decisiones acertadas permite cumplir con los objetivos planteados en un plan operativo de una institución. Las personas son en consecuencia los actores más importantes en la toma de decisiones empresariales, como parte del comportamiento organizacional.

La toma de decisiones en el contexto organizacional es un aspecto fundamental a considerar para el desarrollo de una empresa, ya sea ésta pública o privada. Pues las decisiones tomadas en los diferentes rangos jerárquicos marcarán el futuro de la institución.

Sin embargo es necesario de recalcar que cada una de estas decisiones independientemente del cargo de un individuo, marcará el destino de una institución; pues todas conllevan al éxito o fracaso de los objetivos de la empresa.

En este orden de ideas, las personas que trabajan en las organizaciones de hoy forman parte de una nueva era. Las instituciones sociales y las personas que hacen que estas empresas funcionen son desafiantes en múltiples y variadas formas. La sociedad en general está cada vez más consciente de la relación que existe entre el alto desempeño y una elevada calidad de vida. Además, considera el desarrollo de la ética y la responsabilidad social como valores fundamentales, lo mismo que el respeto al potencial de la diversidad demográfica y cultural de las personas, así como la aceptación de la huella de la globalización en la vida cotidiana y en la búsqueda continua de la competitividad organizacional. En esta nueva era de trabajo y organizaciones, el conjunto de conocimientos denominado "comportamiento organizacional" ofrece numerosas ideas de gran valor. (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011)

El comportamiento organizacional es "un campo que estudia las consecuencias y el impacto que tiene: los individuos, los grupos y la estructura al interior de una organización, con el propósito de mejorar la eficacia de la misma" (Campos, Espinoza, & Zambrano, 2016)

La SCPM tiene como misión: Promover la competencia, la transparencia y eficiencia de los mercados como herramientas hacia el Buen Vivir a través del fomento y promoción del marco jurídico, regulatorio, institucional y de política; prevenir, controlar y disminuir el abuso del poder del mercado, de los acuerdos y prácticas restrictivas, contrarias al régimen previsto en la Ley; Controlar las operaciones de concentración económica de acuerdo a lo previsto en la Ley; Controlar la existencia de prácticas desleales en el mercado y velar por la lealtad y el desarrollo de las actividades económicas; y como último objetivo apoyar, administrar en forma adecuada, ágil y eficiente los recursos humanos, financieros, administrativos y tecnológicos de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2018).

Los valores que soportan el sistema humano de la empresa –según Tomás Calleja<sup>3</sup>– son principalmente: valores dinámicos (cambio, flexibilidad, negociación), más que estáticos (inmovilismo, resistencia, rutina), valores cualitativos (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social), más que cuantitativos (demanda-consumo, capacidad de producción, necesidades materiales), valores de conocimiento (saber especializado, visión global, aprendizaje continuo) más que habilidades o destrezas (hacer, sola información, creer que ya se sabe casi todo), valores personalizados (trabajo productivo-formativo, compromiso, y creatividad), más que meramente individuales (materiales, imagen, cargo) y valores éticos (fines personales,

rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos, sensibles o económicos (Torrecilla, 1998)

## **Proceso actual de toma de decisiones en la Superintendencia de Control y Poder del**

### **Mercado**

Los procesos actuales de toma de decisiones en la SCPM son diversos en base a cada caso; a continuación se detalla cada uno de ellos:

**Casos de investigación:** Si se trata de casos para sanción se debe seguir un proceso legal estricto donde el Intendente Zonal realiza una petición al Intendente General en base a sospechas de prácticas anti competentes.

**Casos de abogacía:** En los casos de abogacía de la competencia en cambio no se necesita aprobación de la oficina central (Intendente Zonal), el Intendente Zonal y demás funcionarios son los encargados de determinar los procedimientos a seguir en base a cada caso.

**Denuncias:** Cuando se trata de denuncias los funcionarios de la SCPM deben acogerse al art. 54 de la Ley Orgánica Regulación y Control del Poder de Mercado, los funcionarios establecen las premisas, identifican las alternativas, las evalúan y toman decisiones respecto a las funciones que ejecutan siempre enmarcados en la ley antes mencionada.

Dependiendo del tipo de decisión, estas son tomadas sólo por el Superintendente y en ocasiones, el Superintendente reúne a su equipo de trabajo para una toma decisión grupal. Como se puede notar, los funcionarios tienen escaso poder de toma decisiones, siendo las decisiones más importantes tomadas directamente en la matriz de esta entidad en la ciudad de Quito.

## **Objetivos de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado**

**Eficiencia en los mercados:** Se refiere hacer las cosas correctamente bien donde exista la menor cantidad de recursos utilizados; obteniendo mayor productividad y generando mayor ganancias en lo que corresponde a todos los supermercados existentes en el Ecuador.

**Bienestar general:** Se refiere a la igualdad de oportunidades de los ciudadanos, conservar el buen estado de la comunidad, donde todos salgan beneficiados tanto los dueños de grandes negocios como pequeños y la ciudadanía en general.

**Comercio justo:** Es donde se constituyen a un desarrollo sostenible de esta manera ofreciendo mejorar condiciones comerciales, asegurando los derechos de personas que se dedican a actividades comerciales. “El objetivo del comercio justo es mejorar el acceso al mercado de los productores más desfavorecidos” (Organismo Mundial del Comercio Justo, 2017)

**Sistema económico social, solidario y sostenible:** “Es el sistema que valora más la persona que el capital, tiene principios de solidaridad donde nadie será excluido, también se refiere respetar el medio ambiente de forma que se pueda tener recursos para largo plazo” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018)

Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además el equipo necesita determinar cómo se establecerán los programas, qué habilidades necesitan desarrollarse, cómo el grupo resolverá los problemas y cómo se tomarán y modificarán las decisiones. Se requiere de liderazgo y una estructura adecuada en el equipo para acordar sobre los aspectos

específicos del trabajo y hacerlo concordar con las habilidades individuales. Esto, por cierto, puede ser proporcionado directamente por la administración o por los mismos miembros del grupo mientras cumplan con los roles de promotor, organizador, productor, conservador y de vínculo. (Genesi, Romero, & Tinedo, 2011)

Es importante destacar que a partir de este conocimiento el gerente podrá planificar intervenciones para modificar el comportamiento de los profesores, mejorar la productividad, la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales, comunicación, toma de decisiones, satisfacción y rendimiento del trabajador. Asimismo, es un instrumento de medición directa del desarrollo de la eficiencia del gerente en la organización; lo que quiere decir que los problemas puedan detectarse e intervenir oportunamente. (Mujica & Pérez, 2007)

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación es de tipo mixta pues contempla aspectos cualitativos y cuantitativos a ser evaluados dentro de la misma. Para el desarrollo de esta investigación se empleó el método lógico deductivo que consiste según Martin P. (2013) en “aplicar los principios a casos particulares a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación básicamente se divide en encontrar principios desconocidos a partir de los conocidos”.

Dentro de la institución trabajan seis personas: con responsabilidades como: Experto de control zonal, Analista de investigación de abuso del poder de mercado, Experto en abogacía de la competencia, Analista 1 de abogacía de la competencia, Secretaria.

Considerando las decisiones individuales como variable dependiente y el comportamiento organizacional como variable independiente.

### **Selección procedimiento de muestreo**

Se utilizó el muestreo probabilístico por conglomerados “el muestreo por conglomerados es una técnica que aprovecha la existencia de grupos o conglomerados en la población que representan correctamente el total de la población en relación a la característica que queremos medir” (Ochoa, 2015)

Dentro de las técnicas de recolección de información nombradas anteriormente se encuentran:

**Aplicación de test de razonamiento lógico, del buen juicio y de creatividad:** Dirigidos a la población total de empleados que trabajan en la SCPM, que para el año 2017 se encuentran en un número de seis (6). El test de razonamiento lógico tuvo por objeto analizar las habilidades cuantitativas de cada uno de los funcionarios, mientras que el test de buen juicio valoró el pensamiento crítico de los individuos previo a la toma de decisiones y el test de creatividad a su vez, midió cuatro criterios básicos: fluidez, flexibilidad, elaboración y originalidad.

**Aplicación de encuestas.-** Dirigidos a los gerentes encargados de los cinco principales supermercados del cantón Portoviejo entre ellos: Corporación La Favorita (Supermaxi y Akí), Corporación El Rosado (Mi Comisariato), TIA S.A. y Velboni, para esto se empleó un cuestionario con nueve preguntas cerradas en el cual se analizó la atención y eficiencia de la SCPM para con sus entes regulados.



**Análisis de la experiencia.-** Dirigido a los funcionarios de la SCPM mediante la recolección y el estudio de sus hojas de vida en relación al perfil de puestos de la institución.

## RESULTADOS

Considerando que lo más importante es la experiencia de los funcionarios, se le asignó a la misma el mayor valor de cuatro, siguiéndole en valor la creatividad con un valor de tres, el buen juicio con un valor de dos y razonamiento lógico con un valor de uno. Se cuantificó sobre un total de 10 a cada uno de los test.

Para medir la experiencia se analizó el perfil del puesto de trabajo con la hoja de vida de los seis funcionarios operativos, comparándolas con cada puesto de trabajo, en esta parte se tomó en cuenta la formación, así como los conocimientos y por último sus habilidades prácticas. De esta forma se cuantificó a la formación con un valor de cinco puntos, los conocimientos con un valor de tres puntos y habilidades con un valor de dos puntos.

En la variable creatividad se analizó la expresión verbal, fluidez del pensamiento, fluidez mental, creatividad administrativa, creatividad de relaciones humanas. A su vez, el test de razonamiento lógico se calificó sobre 10, realizando cinco preguntas, cada una con un valor de dos puntos.

**Tabla 1. Resultados globales de los tests**

	40	30	20	10		
<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Creatividad</b>	<b>Buen Juicio</b>	<b>Razonamiento Lógico</b>	<b>Total General</b>	<b>Asertividad total</b>
<b>Funcionario 2</b>	38	21	16	10	85	Superior
<b>Funcionario 5</b>	36	17,25	16	8	77,25	Superior
<b>Funcionario 1</b>	26	17	18	10	71	Alto
<b>Funcionario 4</b>	34	16,50	9	8	67,50	Alto
<b>Funcionario 3</b>	14	20	16	8	58	Medio
<b>Funcionario 6</b>	8	19,50	12	8	47,50	Medio
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>111,25</b>	<b>87</b>	<b>52</b>	<b>406,25</b>	

**Fuente:** Test aplicado a los funcionarios de la SCPM. 2018

**Elaborado por:** Los Autores.

La característica de sus rangos jerárquicos deben tomar una mayor cantidad de decisiones relativas a sus áreas de trabajo y por ello deben desarrollar habilidades y destrezas claves alusivas a los factores analizados en los test.

Además tomando a consideración que uno de los aspectos analizados es la experiencia, es necesario considerar que por lo general los cargos jerárquicos superiores son ocupados por personal que dispone de años de trayectoria laboral en la institución por lo que cuentan con los conocimientos necesarios para el desempeño de sus funciones.

En cuanto a resultados individuales se obtuvo que el funcionario 2 posee la mayor cantidad de habilidades para el desarrollo de su trabajo, ello debido a que por su experiencia dispone de mayor seriedad y cautela para tomar decisiones. De igual manera es aquel que mostró mayor capacidad de creatividad y razonamiento lógico para solucionar problemas; con una puntuación total de 85 frente a los demás funcionarios con un puntuación promedio de 64,25.

Se obtuvo que hay un total de cuatro personas que están en nivel superior para tomar buenas decisiones individuales, aspecto fundamental para el correcto y oportuno desenvolvimiento de las actividades que sus puestos exigen como competencia. Dos funcionarios obtuvieron una calificación media lo que al relacionar los valores obtenidos en las encuestas sobre el nivel de satisfacción, refleja un 60% a favor y un 40% en contra respectivamente. Mostrando que aún las habilidades adecuadas para tomar decisiones no son cubiertas totalmente por los servidores de esta entidad.

La percepción de satisfacción de los usuarios de los servicios que la SPCM brinda es directamente proporcional a la media de la puntuación que los funcionarios han alcanzado de manera global al sumar en conjunto 407 lo que genera un promedio de 67,83 sobre 100. Eso significa que hay un porcentaje considerable en cuanto a toma de decisiones individuales por mejorar en la brevedad posible. Al mismo tiempo los resultados sugieren que la toma de decisiones de forma grupal sería más efectiva en el caso de esta institución.

### **Resultados de las encuestas aplicadas a los usuarios de la SPCM**

Un 60% de los encuestados consideran que los funcionarios de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado cuentan con el nivel de capacitación adecuado para dar solución a sus requerimientos, lo cual es un aspecto esencial pues significa que la institución cuenta con personal calificado para el desempeño de sus funciones, repercutiendo a su vez en la satisfacción del usuario. Sin embargo, también es necesario tomar a consideración al menor número de usuarios que manifestaron su inconformidad, misma que deben servir para realizar acciones en beneficio de la institución.

De los administradores que fueron encuestados el 60 % manifiesta que existe interés por parte de los funcionarios al momento delegarle algún trámite, lo cual redundaría en una situación favorable en los términos de confianza y cooperación para con el funcionario por parte del administrador; mientras que el 40% destaca que no nota nada de interés al momento de la ejecución del trámite, para que este sea llevado de una manera más rápida y eficiente. Al igual que en el ítem anterior, se podrían generar dudas ante los posibles problemas a presentarse, situación que puede conllevar a una frustración por parte de los afectados en un momento dado.

Según la muestra, el 60% de los administradores de los supermercados consultados manifiestan que no han tenido ningún inconveniente en la realización de sus trámites con los funcionarios que visitan sus instalaciones, lo cual genera satisfacción al momento de cada fiscalización. Sin embargo, también es necesario considerar al menor número de encuestados inconformes pues consideran que en ocasiones existen extensos tiempos de respuesta por parte de los funcionarios inspectores lo cual genera retrasos en los procedimientos ajustados por las normas; generando con ello inconvenientes de carácter operativo y comercial.

En su mayoría los administradores encuestados manifestaron que los procesos aplicados en la institución son adecuados y proveen los mecanismos necesarios para solventar sus requerimientos. Sólo una pequeña proporción de encuestados consideran que existen procesos con fallas que deben ser mejorados; pues generan malestar y poca confianza en las gestiones por parte de los funcionarios, conllevando a situaciones de retrasos comerciales u operativos.

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Rodríguez Cruz (2014) manifiesta: los procesos de toma de decisiones poseen características intrínsecas asociadas a sus componentes particulares, destacando al individuo como uno de los

principales elementos; así como la situación-problema, la información y los elementos contextuales. Estos elementos adquieren cualidades de acuerdo a cada nivel de decisión, debido a que existen diferencias entre las decisiones operativas, tácticas y estratégicas.

La toma de decisiones individual y colectiva responde no sólo los modelos mentales, hábitos y preferencias de los individuos, sino que depende de forma considerable de la cantidad, calidad y diversidad de la información involucrada en el proceso, la necesidad de asumir una responsabilidad compartida o el interés por adquirir una visión colectiva mediante un proceso de aprendizaje continuo (Rodríguez Cruz, 2014)

“Las características personales influyen en el proceso de la toma de decisiones, ya que el acto de decidir constituye un trabajo intelectual, es toda una construcción mental con base en su experiencia, su conocimiento, sus estimaciones y de sus expectativas. En este sentido, parece que pesan más las habilidades adquiridas en el desempeño del trabajo a través de la experiencia, que los conocimientos académicos” (Grados Zamorano & De la Garza, Junio 2009)

## **Conclusiones**

El proceso de toma de decisiones en la SCPM está direccionado como en la mayoría de las organizaciones por rangos jerárquicos, mismos que definen las acciones a seguir ante diferentes procedimientos de acuerdo a políticas y funciones establecidas en la organización. Si bien es cierto en esta institución las decisiones de mayor relevancia son tomadas en muchos de los casos por el Superintendente, y no en base a conclusiones realizadas por el equipo de trabajo en base a diversos juicios; ello también se debe a que al tratarse de una institución estatal pública existe un nivel significativo de burocracia en cuanto a los procedimientos a seguir; aunque es necesario resaltar que ello no se encuentra presente en todos los procesos pues al estar conformados por zonas, cada una de ellas cuenta con un autoridad representante (Intendente Zonal) mismo que es el encargado de dirigir y tomar acciones en conjunto con su equipo de trabajo de acuerdo a las normas establecidas en la institución a nivel nacional.

En general la percepción que se tiene sobre los servicios proporcionados es buena, los resultados de las encuestas muestran que la mayoría de los administradores de los principales supermercados de la ciudad de Portoviejo se encuentran satisfechos. Sin embargo también es importante considerar ciertos criterios de falencias en cuanto a tiempos de respuesta de trámites, comunicación de información y calidad de servicio al cliente. Pues son los principales aspectos considerados de forma negativa por los usuarios de la institución encuestados.

Al analizar el objetivo que se plantea la forma de analizar los fundamentos que influyen en el desarrollo positivo del comportamiento organizacional, son las competencias y los cambios profundos en la forma de como se concibe el desempeño, la evaluación, la retribución y desarrollo dentro de la institución, la persona debe tener competencias personales y profesionales para crear un ambiente favorable en los diferentes niveles ser eficiente y flexible además de transparente, desempeñando funciones administrativas, desarrollando habilidades, conocimientos expresadas en el saber ser y saber hacer.

## **Bibliografía**

Asamblea Nacional . (1 de Diciembre de 2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/Ley-Organica.pdf>.

- Campos, H., Espinoza, R., & Zambrano, M. (4 de Febrero de 2016). El Comportamiento Organizacional y su influencia en la calidad y productividad de la Organización. *Caribe*, 2-4. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/03/calidad.html>.
- Chian, M., Salazar, M., & Nuñez, A. (5 de Abril de 2007). *Clima y satisfacción laboral en Instituciones públicas adaptación y ampliación de un instrumento*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M., & Nuñez, A. (19 de Junio de 2011). *Clima Organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-01382011000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-01382011000100002&script=sci_arttext)
- Genesi, M., Romero, N., & Tinedo, Y. (12 de Agosto de 2011). *Comportamiento Organizacional del Talento*. Obtenido de NEGOTIUM: <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/190/177>
- Grados Zamorano, R. E., & De la Garza, M. T. (Junio 2009). *Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas*. México: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Redalyc.org.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Mujica, M., & Pérez, I. (24 de Agosto de 2007). *Gestión del Clima Organizacional: Una Acción deseable en la Universidad*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Ochoa, C. (18 de Mayo de 2015). *Netquest*. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-conglomerados>
- Organismo Mundial del Comercio Justo. (24 de Enero de 2017). *WFTO*. Obtenido de <https://www.portalvidasana.com/definicion-de-comercio-justo.html>
- Psicología y empresa. (29 de Enero de 2018). *Cualidades Empresariales para la toma de decisiones*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/cualidades-personales-para-la-toma-de-decisiones.html>.
- Real Academia Española. (1 de febrero de 2018). *Dirección de la lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=MbWK64n>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Rodríguez Cruz, Y. (2014). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Habana, Cuba: Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2 de Diciembre de 2006). *Cultura Organizacional: Desentrañando Vericuetos*. Obtenido de <http://www.aibr.org/OJ/index.php/aibr/article/viewFile/225/239>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (12 de Enero de 2018). *planificacion.gob.ec*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/el-sistema-economico-social-solidario-y-sostenible-se-fortalece-con-el-apoyo-de-la-union-europea/>

Segredo, A. (2 de Agosto de 2011). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Obtenido de [https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0864-34662013000200017&script=sci_arttext&tlng=pt)

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (1 de Febrero de 2018). *Nosotros* . Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/es/institucion/nosotros/nosotros>

Torrecilla, O. (2 de Octubre de 1998). *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*. Obtenido de <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>

Universidad de Costa Rica. (1 de febrero de 2018). *Prueba de Habilidades Cuantitativas*. Obtenido de <http://farmacia.ucr.ac.cr/sites/default/files/2016-05/Pr%C3%A1ctica%20Habilidades%20Cuantitativas.pdf>.