

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"LA INFLUENCIA QUE EJERCE LA ORGANIZACION FORMAL EN LA EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA."

TESIS DE GRADO

CLAUDIA MARIA PINEDA PINTO

CARNET 21436-09

ZACAPA, MAYO DE 2017
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"LA INFLUENCIA QUE EJERCE LA ORGANIZACION FORMAL EN LA EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

CLAUDIA MARIA PINEDA PINTO

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ZACAPA, MAYO DE 2017

CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ

LIC. HAMILTON ALEXANDER CORDÓN GRANILLO

LIC. SONIA CONSUELO PALMA MEJIA DE VARGAS



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante CLAUDIA MARIA PINEDA PINTO, Carnet 21436-09 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01167-2017 de fecha 31 de marzo de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"LA INFLUENCIA QUE EJERCE LA ORGANIZACION FORMAL EN LA EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA."

Previo a conferirsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 23 días del mes de mayo del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

Zacapa 30 de enero del 2017

Señores:
Miembros del consejo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar

Respetable miembros del consejo:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en sus labores diarias.

En cumplimiento del nombramiento para asesorar la tesis: **“LA INFLUENCIA QUE EJERCE LA ORGANIZACIÓN FORMAL EN LA EMPRESA ELECTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA”** elaborada por la estudiante **Claudia María Pineda Pinto** carné No. **21436-09**.

Tengo el agrado de comunicarles que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometidos a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.



Licda. Ana Marcela Aparicio
Código Catedrático 10363
Asesor de Tesis

DEDICATORIA

A DIOS: Por la sabiduría, fuerza, fortaleza que me ha brindado para no decaer en el camino y poder lograr mi sueño.

A MIS PADRES: Ana Violeta Pinto y (+) JOSE MARIA FRANCO, Gracias por su amor incondicional y su apoyo que me brindaron durante mi carrera y por mostrarme con su ejemplo que hay que esforzarse para alcanzar los sueños que tenemos.

A MIS HERMANOS: Alex Pineda y Diego Pineda, con mucho cariño y motivarlos para que siempre luchen por sus sueños.

ALGUIEN ESPECIAL: Con mucho cariño, este sueño no lo hubiera alcanzado sin sus consejos, su apoyo, sus palabras de ánimo, su tiempo, gracias por estar a mi lado siempre, Te QUIERO.

A MIS AMIGOS: Jonathan, Dunia, Daniela, Nancy, Wendy, Byron, Dania, gracias porque cada uno me ha brindado su amistad y apoyo en el transcurso de toda la carrera, por las palabras de motivación, por los momentos compartidos en esta etapa, los llevare en mi corazón.

A MI ASESORA: Licda. Ana Marcela Aparicio por el apoyo y conocimiento brindado durante este proceso de investigación y los aportes compartidos para el mejoramiento y culminación de mi proyecto de tesis.

INDICE

RESUMEN	(i)
INTRODUCCIÓN	(ii)
I. MARCO DE REFERENCIA	1
1.1. Marco Contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación Actual	2
1.1.3 Antecedentes de la EEMZA	3
1.2 Marco Teórico	10
1.2.1 La Organización	10
1.2.2 La Administración	11
1.2.3 La Planeación	12
1.2.4 Organización	14
1.2.5 Especialización del Trabajo	16
1.2.6 Departamentalización	16
1.2.7 Cadena de Mando	18
1.2.8 Tramo de Control	19
1.2.9 Centralización y Descentralización	20
1.2.10 Formalización	21
1.2.11 Estructura Organizacional	21
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
2.1 Objetivos	30
2.1.1 Objetivo General	30
2.1.2 Objetivos Específicos	30
2.2 Elementos de Estudio	30
2.3 Variables e indicadores	31
a) Definición conceptual	31

b) Definición operacional	31
2.4 Alcances y limitaciones	32
2.5 Aporte	32
III MÉTODO	33
3.1 Sujetos y/o unidades de análisis	33
3.2 Población y muestra	34
3.3 Instrumentos	34
3.4 Procedimiento	34
3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	34
IV INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	36
V DISCUSIÓN DE RESULTADOS	52
VI CONCLUSIONES	55
VII RECOMENDACIONES	56
VIII BIBLIOGRAFÍA	57
IX ANEXOS	62
ANEXO 1: PROBLEMÁTICA	63
ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTA	64
ANEXO 3: CUADRO DE MEDICION DE VARIABLE E INDICADORES	66
ANEXO 4: APORTE DE LA INVESTIGACION	67
ANEXO 5: APORTE DE LA INVESTIGACION	74
ANEXO 6: GLOSARIO	87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional EEMZA	4
Figura 2. Funciones de la Administración	12
Figura 3. Organización Formal e Informal	15
Figura 4. Ejemplo de Departamentalización.	18
Figura 5. Centralización o Descentralización	20
Figura 6. Factores que inciden en la estructura de la Organización.	24

RESÚMEN

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de colaboradores provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red.

Una buena organización contribuye con una buena legislación, una estructura definida contribuye con el alcance de objetivos, con el cumplimiento de sus políticas, y la ejecución de procedimientos son elementos de calidad, a partir de las instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

En este sentido, el objetivo general de esta investigación es determinar la importación de la organización formal dentro del proceso administrativo y la rentabilidad de la institución.

El trabajo se realizó en la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa EEMZA que es un ente público descentralizado, que su principal objetivo es otorgar a los usuarios un servicio municipal de energía eléctrica para satisfacer el consumo comicial, comercial industrial y público.

Se concluyó que la falta de organización o carencia de un plan estratégico institucional, genera influencia negativa en el desarrollo de sus actividades de la institución y limita el logro de objetivos y metas.

De tal manera que fue necesario dejarle a la institución dos aportes, el primero es una guía para la elaboración del descriptor de puestos de empresa eléctrica, Este Plan ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos y el segundo es una guía para la ejecución del proceso de empleo ya que es una herramienta necesaria para dotar personas idóneas para la institución de modo que pueda contribuir con personal competente.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, -EEMZA-, es un ente público descentralizado, con personalidad propia, con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones. Le corresponde la prestación, mantenimiento, mejoramiento, ampliación, introducción, regularización y administración del servicio municipal de energía eléctrica, domiciliar, industrial y pública, en la cabecera del Municipio de Zacapa, y cualquiera otra aldea o caserío de la circunscripción territorial del municipio o fuera de ella, según convenios y acuerdos que se firmen y aprueben legalmente. Su objetivo está constituido en otorgar a los usuarios un servicio municipal de energía eléctrica para satisfacer el consumo y que éste se caracterice por su continuidad, eficiencia y calidad, procurando un equilibrio entre los ingresos generados y los gastos incurridos en su ejecución. La Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, depende desde su organización hasta la ejecución de la Municipalidad de Zacapa, y es desde el eje de la Administración Municipal de donde se emanan las actividades ejecutivas y operativas a realizar.

La propuesta de la presente investigación es determinar la importancia y el valor agregado que aporta una empresa en la prestación de un bien y servicio, así como la importancia de la organización formal dentro del proceso administrativo y la rentabilidad de la institución; que los objetivos de viabilidad estén vinculados con sus funciones y la operatividad de las mismas sean un reflejo de la coordinación adecuada de la eficiencia y eficacia de sus recursos.

La presente investigación muestra un enfoque claro de la influencia que ejerce la organización formal en la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, mediante la interpretación de resultados obtenidos a través de la observación y entrevistas aplicadas a los diferentes empleados que laboran en la misma y tomando como referencia, datos correspondientes al primer semestre del ejercicio fiscal 2015.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Guatemala depende en un 80% de la energía eléctrica que le provee el sector público, el Instituto Guatemalteco de Electrificación INDE y la Empresa Eléctrica de Guatemala S.A. EEGSA, que suministra en conjunto alrededor de 653 Megas. Por otro lado, el sector privado colabora con el restante 20%, que son 170 Megas en este año, totalizando 820 Megas de potencia disponible para el país.

En Guatemala la electricidad se genera básicamente por medio de las centrales hidroeléctricas, con un porcentaje de capacidad instalada del 52%, las centrales térmicas con un 40% y los co-generadores con el restante 8%.

El servicio eléctrico ha alcanzado una cobertura del 42%, siendo una de las más bajas de Latinoamérica. El consumo per cápita es de 205 kilovatios-hora anuales. Guatemala encuentra una oportunidad de ofertar por la compra de las empresas distribuidoras de electricidad en la provincia, las cuales se formaron luego de la emisión, por parte del Congreso de la República, de la Ley General de Electricidad, el 15 de noviembre de 1996. Dicha ley ordenó la separación de las actividades de generación, transmisión y distribución de electricidad.

Dentro de la reorganización del Instituto Nacional de Electrificación (INDE), se decidió la desincorporación de las actividades de distribución; para lo cual, el Estado de Guatemala llamó a concurso internacional a ofertar por la compra de las distribuidoras (DEORSA – DEOCSA). UNION FENOSA resultó ganadora y fue así como el 4 de mayo de 1998 se nombra oficialmente UNION FENOSA (DEOCSA-DEORSA).

En 1996 fue creada la Comisión Nacional de Energía Eléctrica a través de la Ley General de Electricidad, contenida en el Decreto Número 93-96 del Congreso de la República.

La misión que lleva a cargo esta organización es crear condiciones propicias y apegadas a la ley para que las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica sean susceptibles de ser desarrolladas por toda persona individual o jurídica que desee hacerlo, fortaleciendo este proceso con la emisión de normas técnicas, precios justos, medidas disciplinarias y todo el marco de acción que permita, a los empresarios y usuarios, condiciones de seguridad y reglas de acción claras para participar con toda propiedad en este nuevo modelo, factor fundamental en la modernización existente en torno al Subsector Eléctrico y consecuentemente, en el desarrollo económico y social del país.

1.1.2 Situación Actual

a) Ubicación geográfica

El Instituto Nacional de Estadística, (INE) (2012), indica que el departamento de Zacapa se encuentra situado en la región nor-oriental de la República de Guatemala, limita al norte con los departamentos de Alta Verapaz e Izabal; al Sur con los departamentos de Chiquimula y Jalapa; al este con el departamento de Izabal y la República de Honduras; y al oeste con el departamento de El Progreso.

Su cabecera departamental es Zacapa, y cuenta con 11 municipios, siendo estos: Cabañas, Estanzuela, Gualán, Huité, La Unión, Rio Hondo, San Diego, Teculután, Usumatlán, Zacapa, San Jorge.

b) Economía

Debido a su clima cálido y a su bosque espinoso seco, no es posible dedicarlos a una gran variedad de cultivos, siendo mayores en producción de melón de exportación por ser estas áreas regables, en cuanto a granos básicos se hacen en época de lluvia y se hacen a menor escala. Por estas condiciones los habitantes se dedican en gran parte a la comercialización de productos varios.

El municipio de Zacapa cuenta con alta población económicamente activa, se concentra en los hombres tanto del área urbana como del área rural. Para el año 2006 la tasa de actividad económica en el sexo masculino área urbana es de 26% y de 38% en el área rural. Las mujeres en el área urbana participan en la actividad económica en un 18% y en el área rural en un 18% se encuentran ocupadas. Como puede observarse, la participación de la mujer es menor en cuanto a la de los hombres, debido a que la mayoría se dedican a los quehaceres del hogar o se encuentran en busca de trabajo.

c) Producción industrial

La industria minera no se ha explotado a gran escala en el departamento. Existen minerales de plata, cobre, hierro, un poco de oro, los más explotados son los mármoles y piedras calcáreas. El cromo se encuentra en cantidades apreciables, el cual era explotado antiguamente. El mármol que se extrae, tanto blanco como jaspeado, es de superior calidad. También existen fincas que se dedican a la industria maderera que en su mayor parte se encuentran en vías de explotación.

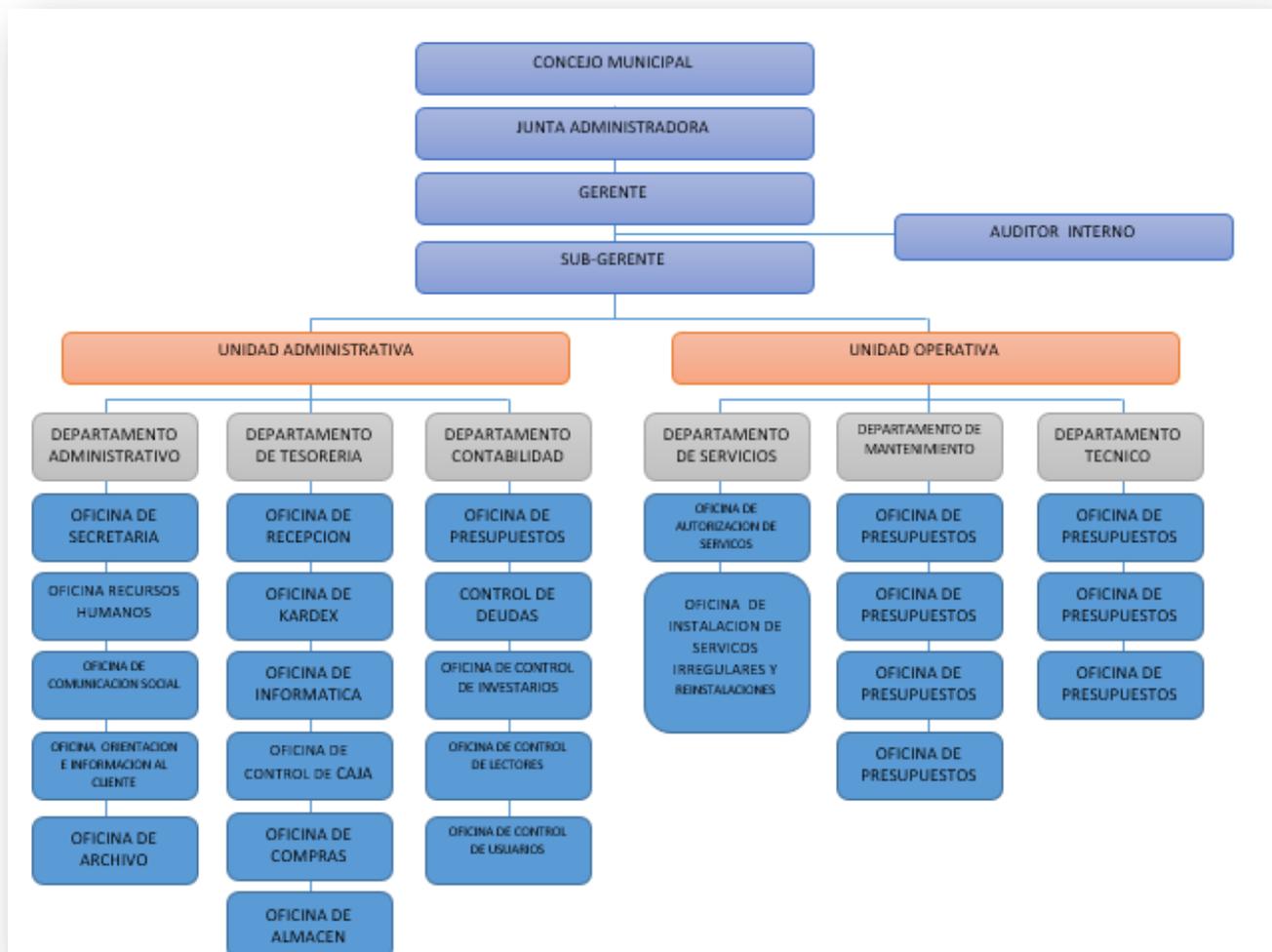
1.1.3 Antecedentes de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa

La Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa -EEMZA-, se dedica a la compra y venta de energía eléctrica en el municipio de Zacapa, teniendo 55 sectores beneficiados con el servicio, distribuidos en el área urbana y rural. Le corresponde a EEMZA la prestación, mantenimiento, mejoramiento, ampliación, introducción, regularización y

administración del servicio municipal de energía eléctrica, domiciliar, industrial y pública, en la cabecera del municipio de Zacapa, y cualquier otra aldea o caserío de la circunscripción territorial del municipio de Zacapa o fuera de ella, según convenios y acuerdos que se firmen y aprueben conforme al presente cuerpo legal.

Estructura Organizacional:

Figura 1. Estructura Organizacional EEMZA



Fuente: Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa

Base Legal Institucional

Su base legal se basa en las siguientes leyes y códigos:

- Constitución de la República de Guatemala
- Código Municipal, decreto No. 12-2002
- Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto No. 11-2002
- Ley General de Descentralización, Decreto No. 14-2002

Reconocimiento

Se reconoce a la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, como un ente público descentralizado, con personalidad propia, capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Fines

Corresponde a la EEMZA, la prestación, mantenimiento, mejoramiento, ampliación, introducción, regularización y administración del servicio municipal de energía eléctrica, domiciliar, industrial y pública, en la cabecera del municipio de Zacapa y cualquier otra aldea o caserío de la circunscripción territorial del municipio de Zacapa o fuera de ella, según convenio y acuerdos que se firmen y aprueben conforme al presente cuerpo legal.

Misión

Otorgar a los usuarios un servicio municipal de energía eléctrica para satisfacer el consumo domiciliar, comercial, industrial y público, que se caracterice por su continuidad eficiencia y calidad, procurando un equilibrio entre los ingresos generados y los gastos incurridos para su prestación.

Visión

La prestación, mantenimiento, mejoramiento, ampliación, introducción, regularización y administración del servicio municipal de energía eléctrica, domiciliar, comercial, industrial y pública, en la cabecera del municipio de Zacapa y cualquier otra aldea o

caserío de la circunscripción territorial del municipio de Zacapa o fuera de ella, según convenios y acuerdos que se firmen y aprueben conforme al presente cuerpo legal.

Objetivos

Los objetivos de EEMZA está constituido por: otorgar a los usuarios un servicio municipal de energía eléctrica para satisfacer el consumo domiciliario, comercial, industrial y público; que se caracterice por su continuidad, eficiencia y calidad, procurando un equilibrio entre los ingresos generados y los gastos incurridos para su presentación.

Atribuciones

Para el cumplimiento de sus fines y objetivos, queda a cargo de la EEMZA:

- Administrar, explotar, y operar el servicio de energía eléctrica.
- Procurar la conservación, mejoramiento, incremento y defensa de los recursos energéticos, utilizados y/o utilizables para la prestación del servicio.
- Planificar, diseñar, ejecutar, supervisar y financiar la construcción de obras y la adquisición de servicios personales, no personales, materiales y suministros, maquinaria, equipos y en general todo lo necesario para la prestación eficiente el servicio de energía eléctrica; por administración o mediante la contratación de empresas privadas con o sin intermediación de organizaciones no gubernamentales.
- Coordinar y gestionar planes, políticas, programas, subprogramas, proyectos y actividades, con las autoridades y oficinas de la Municipalidad de Zacapa, Instituto Nacional de Electrificación, Comisión Nacional de Energía Eléctrica; y demás entidades del Gobierno Central, otras municipalidades del país o cualquier otro ente nacional o internacional.
- Integrar cuerpos colegiados, relacionados con las administración, conservación y mejoramiento de los recursos energéticos, cuando se les solicite.
- Asesorar a la Municipalidad de Zacapa u otros entes en materia de su competencia
- Conocer todo estudio relacionado con el servicio de energía eléctrica, resolviendo lo pertinente.

- Otras funciones que provengan de contratos, convenios y acuerdos suscritos o reglamentos que desarrollen el presente acuerdo a futuro.

Domicilio

La Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa -EEMZA-, se encuentra ubicada en la 3ª. Calle 12-45 zona 1, Zacapa, a un costado del Parque Central; pudiendo establecer las oficinas que se consideren necesarias, dentro del territorio de la República de Guatemala.

Sus Órganos de Administración se estructuran de la siguiente forma:

- a) Concejo Municipal
- b) Junta Administradora
- c) Gerencia
- d) Sub-gerencia
- e) Secretario

a) Concejo Municipal:

Es el órgano supremo de la Municipalidad de Zacapa y también de la EEMZA. El Concejo Municipal podrá reunirse las veces que sean necesarias, para tratar los asuntos relacionados con EEMZA, quedando sujetos a lo estipulado en los artículos 37, 38, 39, 40, 41 y 42 del Código Municipal.

b) Junta Administradora

Después del Concejo Municipal, el órgano superior de la EEMZA es la Junta Administradora. Sus decisiones se toman mediante voto directo y personal de sus miembros, aprobándose las resoluciones o acuerdos por mayoría simple; a excepción de los casos que requieren mayoría calificada.

c) Gerencia

La Gerencia de la EEMZA es ejercida por el Alcalde Municipal de Zacapa.

d) Sub-Gerencia

El Sub-gerente es nombrado por la Junta Administradora de la EEMZA, para un periodo de cuatro años, sin embargo podrá ser removido de su cargo antes del cumplimiento del período para el cual fue nombrado. Para el nombramiento y remoción del Sub-Gerente se requiere el voto de las dos terceras partes de los miembros de la Junta Administradora. No puede ser sub-gerente el pariente dentro de los grados de ley de los miembros integrantes del Concejo Municipal y de la Junta Administradora de EEMZA, ni los que tienen prohibición para ser alcalde, síndico, o concejal. El sub-gerente de la EEMZA, se constituye en cuentadante ante la Contraloría General de Cuentas de la Nación.

e) Secretario

El Secretario de la Junta Administradora, es la misma persona que funge como secretario del Concejo Municipal o el Gerente Municipal, de conformidad con lo que decida el Concejo Municipal, con el voto favorable de la mayoría simple; y en ausencia de ambos serán reemplazados por el Oficial de Secretaria o Gerencia de la Municipalidad de Zacapa, que en orden numérico corresponda.

Órganos de apoyo administrativo

- Administrativo

Tiene a su cargo la recepción, clasificación, contestación y archivo de correspondencia. Atender peticiones del Gerente, subgerente, Secretario y de la Junta Administradora.

- Tesorería

Sus funciones están constituidas esencialmente por registro y control de transacciones de ingresos y egresos de la EEMZA.

- Contabilidad

Tiene como atribuciones el manejo y control de transacciones de Tesorería, registro de libros contables, enterar impuestos al ente fiscalizador, así como la emisión, recepción y entrega de documentos requeridos para auditorias gubernamentales.

Órganos de apoyo operativo

- Servicios

Tiene a su cargo autorizar y llevar el control de los servicios nuevos requeridos, realizar las instalaciones de dichos servicios, detectar los servicios que estén operando irregularmente, realizar los cortes de energía eléctrica necesarios, efectuar las reinstalaciones de energía eléctrica corta al solventarse la situación que motivo el corte.

- Técnico

Está encargado de desmontar medidores de energía al detectarse mal funcionamiento o hurto de fluido; así como realizar el montaje de los medidores quitados y efectuar todos aquellos estudios técnicos y proyectos para la instalación de nuevos servicios.

- Mantenimiento

Tiene como funciones esenciales el mantenimiento y la buena conservación de la red de distribución, la prestación continua del fluido eléctrico de carácter domiciliar, comercial e industrial; así como el alumbrado público. Realizar las operaciones de maquinaria y equipos; así como los servicios que se requieran.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 La Organización

Para Chiavenato, I (2009:95), una organización desde el punto de vista social, es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito.

Las organizaciones dependen de las actividades y de los esfuerzos colectivos de muchas personas que colaboran en su funcionamiento. Los recursos humanos de las organizaciones están constituidos por individuos y grupos, es decir, por la gente que desempeña actividades y hace aportaciones que permiten a la organización servir para un propósito particular. Sin embargo, para que las personas puedan dar resultados y contribuir a la prosperidad de las organizaciones necesitan recursos físicos y materiales como tecnologías, materias primas, equipos, instalaciones y dinero, los cuales son manejados o procesados por personas. Todos esos recursos son indispensables para producir bienes y servicios y en consecuencia para el éxito de la organización.

Las organizaciones estructuran sus recursos en departamentos o unidades de negocio, con la intención de lograr una mejor coordinación de sus actividades mediante el uso frecuente de colaboradores provenientes de diferentes áreas para trabajar en proyectos de manera conjunta, ya sea en equipos o en una red. Esto simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, eliminan instancias y favorece la relación entre unidades sustantivas y adjetivas; es también una forma de agilizar las acciones, mejorando la velocidad de respuesta al actuar de manera consistente con las líneas de negocio bien definidas. Por otro lado, debe prestar mucha atención a todo lo que ocurre dentro y fuera de sus fronteras para responder o controlar elementos—competidores, clientes y proveedores—, e implementar estrategias que la ayuden a optimizar su poder de negociación. (FincowskyF, 2010:22).

1.2.2 La Administración

Para Fincowsky, F.(2010:23) la administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. Para lograr este objetivo, la administración divide sus funciones en Planear, Organizar, Dirigir y Controlar.

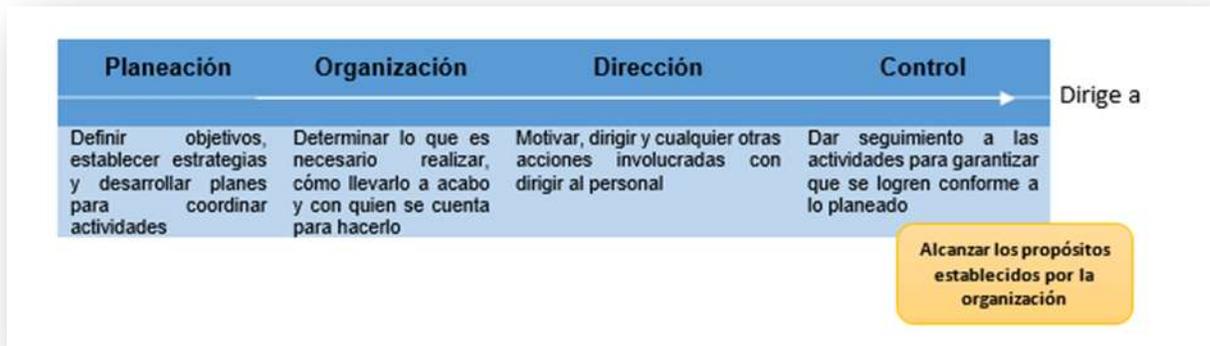
Para Robbins, S. y Coulter, M. (2010:142) La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo e forma eficiente y eficaz. Coordinar y supervisar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de una que no lo es; la administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes.

La eficiencia hace referencia a obtener resultados con menos recursos, y la eficacia, es hacer las actividades de tal manera que los objetivos de la organización se logren.

a) Funciones de la Administración

Henry Fayol, un empresario francés propuso por primera vez, a principios del siglo veinte, que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. Hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Figura 2. Funciones de la Administración.



Fuente: Administración. (Robbins, S. y Coulter, M. 2010:143)

1.2.3 Planeación

La planeación implica definir los objetivos de la organización, según Robbins, S. y Coulter, M.(2010:144) establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué), como con los medios (cómo). Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planificación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse y los planes específicos existen para lograr dichos objetivos.

a) Objetivos y planes

A la planeación se le conoce como la función principal de la administración ya que ésta sienta las bases de todas las demás cosas que hacen los gerentes cuando organizan, dirigen y controlan, y ésta involucra dos aspectos importantes: Los objetivos y planes. Robbins, S. y Coulter, M. (2010:145) establecen que los objetivos son los resultados o propósitos deseados, porque estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados.

Los planes son documentos que describen, cómo se lograrán los objetivos, por lo general incluyen asignaciones de recursos, programas y otras acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Robbins, S. y Coulter, M. (2010: 148) establecen que cuando los gerentes planean, desarrollan tanto objetivos como planes.

b) Tipos de Objetivos

Todas las organizaciones tienen diversidad de objetivos, puede clasificarse como estratégicos o financieros, donde los financieros se relacionan con el desempeño financiero la organización, mientras que los objetivos estratégicos están relacionados con todas las demás áreas de desempeño de la organización.

c) Objetivos establecidos

Son las declaraciones oficiales de lo que dice una organización que son sus objetivos, así como lo que quiere que las partes interesadas crean; sin embargo, los objetivos establecidos pueden encontrarse en los estatutos de una organización o bien en los informes anuales, pero con frecuencia entran en conflicto y se ven influenciados por lo que diversas partes interesadas piensan que una organización debe hacer.

d) Objetivos reales

Para conocer los objetivos reales de una organización, es decir los objetivos que la organización en realidad persigue, debe observar lo que sus miembros hacen.

e) Tipos de planes

Los planes para Robbins, S. y Coulter, M. (2010:152) los definen de la siguiente forma:

- Planes estratégicos: Son los que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales.
- Planes operacionales: Son los planes que abarcan un área operativa particular de la organización.
- Planes de corto plazo: Son aquellos que abarcan un año o menos.
- Planes a largo plazo: Son aquellos definidos para un período mayor a tres años.

1.2.4 Organización

Organizar es una tarea importante de los gerentes que no siempre se entiende o aprecia, sin embargo una vez establecidos los objetivos y los planes de la empresa, la función de organizar pone en marcha el proceso de ver que los objetivos y planes se lleven a cabo.

Para Robbins, S. y Coulter. M. (2010:160), Organizar es la función que tiene como objetivo distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización, este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización.

- **La organización formal**

Para Koontz, H. Weihrich. H, y Cannice. M, (2012:190), la organización formal es la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada, sin embargo catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que le confine en exceso.

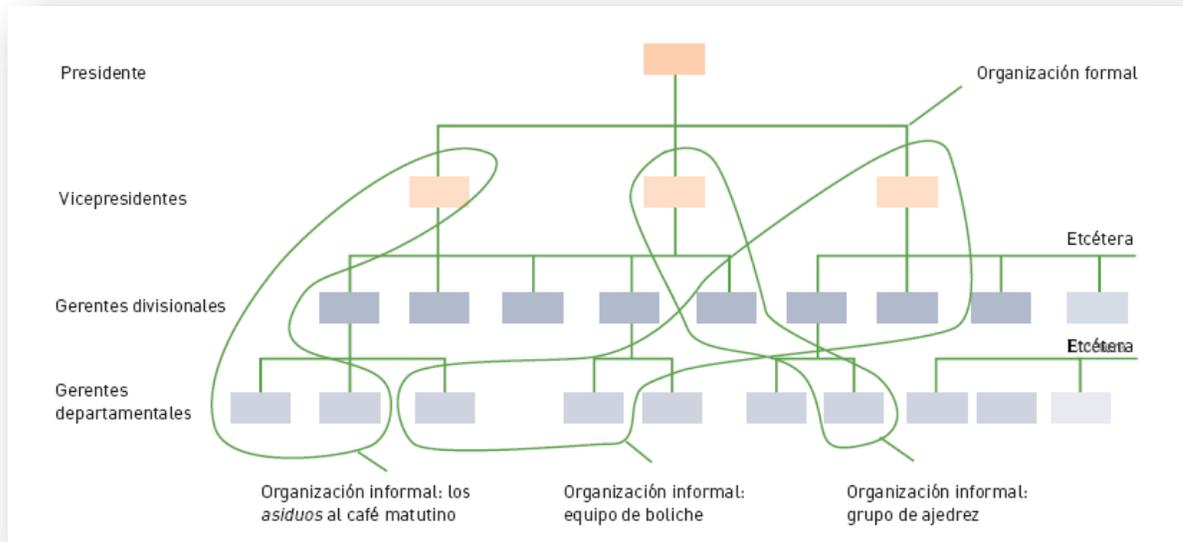
Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

- **La Organización informal**

Moyano J, Bruque S, Maqueira J, Fidalgo F, Martínez P, (2011:107) describen una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí; de este modo, las organizaciones informales (que no aparece en el organigrama) podrían incluir diferentes grupos dentro de la organización.

Figura 3. Organización Formal e Informal



Fuente: Administración, una perspectiva global y empresarial. Koontz, H. Weihrich, H, y Cannice. M, (2012:192)

a) La estructura organizacional

Robbins, S. y Coulter, M. (2010: 183) consideran que la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un Organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave.

- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando
- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización.

1.2.5 Especialización del trabajo

Consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. Robbins, S. y Coulter, M.(2010: 185) Consideran que actualmente la especialización del trabajo es como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

También Robbins S. y Judge, T. (2009:480) denominan la división del trabajo, como el término que se utiliza para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

1.2.6 Departamentalización

Es la forma como se agrupan los puestos. Para Robbins, S. y Coulter, M. (2010:190), existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación.

Según Robbins, S. y Coulter, M. (2010:190) la clasificación de la departamentalización:

- Departamentalización funcional: Agrupa los puestos de acuerdo con las funciones.
- Departamentalización geográfica: Agrupa los puestos de acuerdo con la región geográfica.
- Departamentalización por productos: Agrupa puestos por líneas de productos.
- Departamentalización por procesos: Agrupa los puestos con base en el flujo de productos o clientes.
- Departamentalización por clientes: Agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes.

Una vez que los puestos de trabajo se han dividido mediante la especialización en el trabajo, deben agruparse en tareas comunes que pueden coordinarse. La base

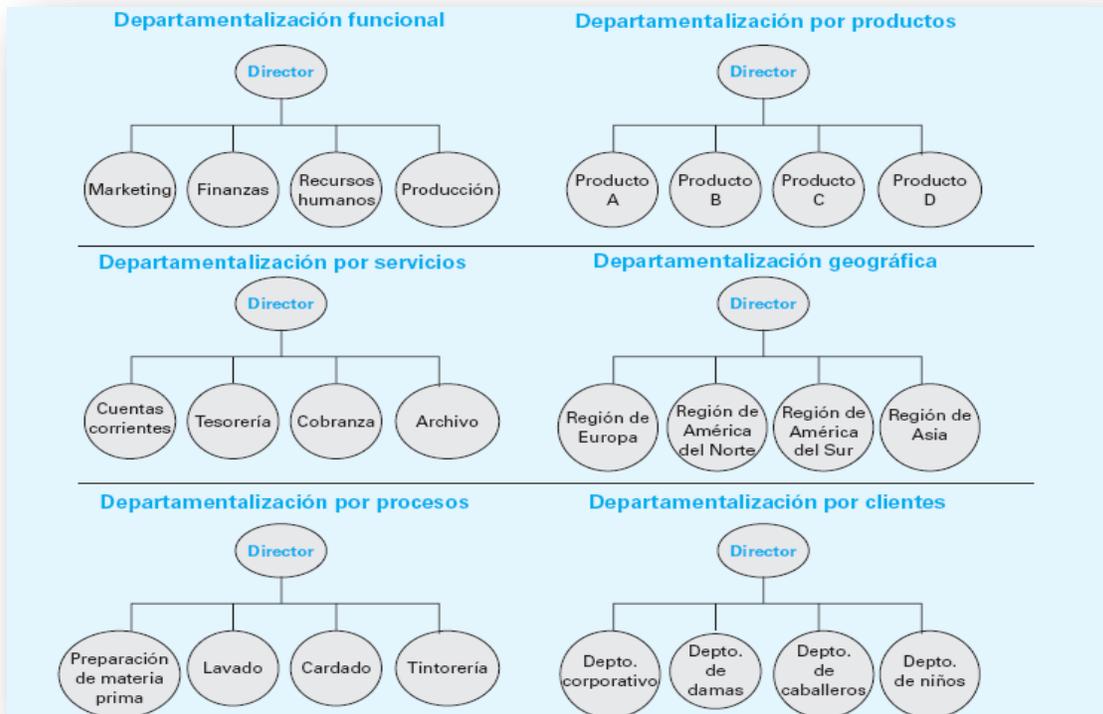
mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo se conoce como departamentalización. Una de las formas más populares de agrupar las actividades es considerando las funciones realizadas. La principal ventaja de este tipo de departamentalización funcional es la eficiencia que se obtiene al agrupar a especialistas similares.

Robinson, S. y Judge, T. (2009:482). Establecen que la principal ventaja en la departamentalización es la mayor responsabilidad del desempeño, ya que todas las actividades relacionadas con un producto o servicio específico están bajo la dirección de un solo gerente.

A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical y en la especialización horizontal, o sea un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas.

Para Chiavenato, I. (2009:103), la departamentalización, es el agrupamiento de tareas y personas de acuerdo a algunos criterios.

Figura 4. Ejemplo de Departamentalización.



Fuente: Comportamiento Organizacional. Chiavenato, I. (2009:106)

1.2.7 Cadena de Mando

La cadena de mando para Robbins, S. y Coulter, M. (2010:192) es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quien. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como ¿a quién le reporto?, o ¿Con quién voy si tengo un problema?.

Según Robbins, S. y Coulter, M. (2010:192) para entender la cadena de mando, debe comprenderse otros tres conceptos:

- **Autoridad:** Se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de

mando tiene la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás.

- Responsabilidad: Sucede cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada.
- Unidad de Mando: Establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas.

Si bien la cadena de mando fue alguna vez la piedra angular en el diseño de las organizaciones, su importancia actual se ha reducido significativamente. Sin embargo los gerentes contemporáneos deberían todavía considerar sus implicaciones. La cadena de mando para Robinson. S, y Judge, T. (2009:483), es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta los niveles inferiores y aclara quién debe reportarse con quien. No se puede analizar la cadena de mando sin hacer referencia a la autoridad y a la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto gerencial para dar órdenes y esperar a que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto gerencial se le asigna un lugar en la cadena de mando y cada gerente recibe cierto grado de autoridad para cumplir con sus responsabilidades. El principio de Unidad de Mando, ayuda a conservar el concepto de una línea continua de autoridad, estableciendo que cada persona debería tener un único superior ante el cual es directamente responsable. Si se rompe la unidad del mando, un trabajador podría tener que enfrentarse con exigencias o prioridades incompatibles de varios superiores.

1.2.8 Tramo de Control

Es la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz. Según Robbins, S. y Coulter, M. (2010:193), éste determina el número de niveles y gerentes de una organización, una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor será el tramo, más eficiente resulta.

Muchos factores influyen en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Estos factores incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar. Otras variables de contingencia que determina el tramo apropiado incluyen similitud y complejidad de las tareas de los empleados, la proximidad física de los subordinados, el grado de estandarización de procedimientos, la sofisticación del sistema de información de las organizaciones, la fortaleza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.

1.2.9 Centralización y Descentralización

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia toma todas las decisiones cuyas directrices son llevadas a cabo por los gerentes de nivel inferior. En el otro extremo, de las organizaciones descentralizadas, la toma de decisiones se transfiere hacia los gerentes más cercanos a la acción.

El concepto de centralización según Robinson. S. y Judge, T. (2009:483) incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo. La estructura de una organización que se caracteriza por la centralización es básicamente distinta de la de una organización descentralizada. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a quienes toman decisiones que afectan su vida laboral.

Los esfuerzos administrativos por hacer las organizaciones más flexibles y sensibles han favorecido una tendencia reciente hacia la descentralización de la toma de decisiones a gerentes de nivel inferior, quien está más cerca de la acción cuyo conocimiento de los problemas suele ser más detallado que el de la alta gerencia.

Centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización.

Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Por otra parte, cuanto más información proporciona los empleados de niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada se encuentra la organización. Para Robbins, S. y Coulter, M. (2010:193), la centralización-descentralización es relativa, no absoluta; es decir una organización es totalmente centralizada o descentralizada.

Figura 5. Centralización o Descentralización

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"> • El entorno es estable • Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto. • Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones. • Las decisiones tienen relativamente poca importancia. • La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracaso empresarial • La compañía es grande • La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede. 	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno es complejo, incierto. • Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones • Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones • Las decisiones son importantes • La cultura corporativa es abierta a permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede • La compañía está geográficamente dispersa • La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles e la toma de decisiones.

Fuente: Administración. Robbins, S. y Coulter, M. (2010:193)

1.2.10 Formalización

Se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimiento claramente definidos que abarca los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a los que se hace, cuándo se hace y como se hace. Sin embargo cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

1.2.11 Estructura Organizacional

Una estructura organizacional para Robinson, S. y Judge, T. (2009:479) define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente. Los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de una organización: Especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización.

Organizar, es el proceso por el cual los administradores establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los empleados para que alcancen las metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Según Jones, G. y George, G. (2010:335) la estructura de la organización es el sistema formal de relaciones de subordinación de trabajos y puestos que determina como deben usar los empleados los recursos de la organización para concretar las metas de ésta. El diseño de la organización es el proceso por el que los administradores toman decisiones de ordenamiento sobre los trabajos y relaciones de puestos que dan por resultado determinada estructura para la organización.

a) Estructura Funcional

Una estructura funcional es el enfoque que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organiza alrededor de las funciones básicas del negocio, logrando así departamento de mercadeo, producción, finanzas, talento humano, entre otros. Sus beneficios son la especialización y una buena coordinación fluida entre ellas.

En las grandes compañías, según Ronald J. Ebert, Ricky W. Griffin (2000:343) se ve más difícil la coordinación entre los departamentos funcionales y la organización funcional fomenta la centralización y dificulta más la responsabilidad porque no hay empoderamiento. La estructura funcional se observa con claridad las relaciones jerárquicas, igualmente se preserva el conocimiento y la experiencia en las áreas funcionales.

En la estructura funcional, Ronald J. Ebert, Ricky W. Griffin (2000:344) establecen que la operación de la empresa implica llevar a cabo una serie de funciones que en términos generales podemos agrupar en cuatro categorías: Mercadeo, producción, recursos humanos y finanzas. Ello, no significa que en toda estructura funcional siempre debe existir esos cuatro departamentos o áreas con esos nombres, o que en el primer renglón jerárquico no pueda haber más de cuatro áreas básicas, pues el diseño de la estructura funcional depende de aspectos tales como el tamaño y el tipo de actividades que desarrolle la empresa, su entorno, sus objetivos, sus estrategias, entre otros factores. Todo lo cual determina la importancia relativa de cada una de las diferentes funciones.

Según Ronald J. Ebert, Ricky W. Griffin (2000:345) el éxito de una empresa depende en gran medida de que en cada una de las áreas básicas se alcancen unos objetivos básicos por los que sus directores deben responder y para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su tareas. Los objetivos de cada una de las funciones apuntan directamente hacia un grupo específicos de personas interesadas en la empresa: Los consumidores en el caso del mercadeo y la producción, los trabajadores en el caso de recursos humanos o talento humano, y los accionistas o socios de la empresa, en el caso del área financiera.

b) El entorno de la organización

En general, cuanto más rápidamente cambie el entorno y cuanto mayor sea la incertidumbre de éste, mayores son los problemas que encaran los administradores al tratar de adquirir recursos escasos. En esta situación, para acelerar la toma de decisiones y la comunicación y facilitar la obtención de los recursos, los administradores toman decisiones de ordenamiento que hacen flexible la estructura de la organización. Jones, G. y George, G. (2010:336) establecen que descentralizan la autoridad y facultan a los empleados generales para que tomen decisiones importantes, es decir, forman una estructura más orgánica. En cambio, el entorno es estable, los recursos están a la mano y hay poca incertidumbre, para conseguir los insumos se requieren

menos coordinación y comunicación entre personas y funciones, y los administradores pueden tomar decisiones que traigan más estabilidad o formalidad a la estructura de la organización. En esta situación los administradores prefieren tomar decisiones en el contexto de una jerarquía de autoridad más definida y fijar reglas y procedimientos estándares de operación amplios para regir las actividades, esto es, una estructura más mecanicista.

Figura 6. Factores que inciden en la estructura de la Organización.



Fuente: Administración Contemporánea, Jones, G. y George, G. (2010:335)

- **Estrategia:**

Para Jones, G. y George, G. (2010:190) una estrategia de diferenciación destinada a incrementar el valor que perciben los clientes en los bienes y servicios de una organización tiene más éxito en una estructura flexible. Debido a que la flexibilidad facilita una estrategia diferente porque los administradores pueden desarrollar productos nuevos o innovadores.

- **Tecnología:**

Para Jones, G. y George, G. (2010:190) la tecnología es la combinación de habilidades, conocimientos, herramientas, máquinas, computadoras y equipo con que se diseñan, producen y distribuyen los bienes y servicios. Como regla, cuanto más complicada sea la tecnología que aplique una organización, más difícil es para los administradores y empleados imponerle un control estricto o regularla.

De tal manera que a más compleja es la tecnología mayor es la necesidad de una estructura flexible que fomente la capacidad de los administradores de responder a situaciones inesperadas y darles la libertad para acondicionar nuevas soluciones para que los problemas con que se encuentren.

La naturaleza de la tecnología de una organización es un determinante primordial de su estructura. En la actualidad, muchas compañías tratan de aprovechar la Tecnología de la información de maneras innovadoras para tener estructuras más flexibles y sacar ventaja de la capacidad de la tecnología compleja para crear valor.

- **Recursos humanos**

Entre mayor capacitación tengan los empleados de una organización y más se requiera que colaboren en grupos o equipos para realizar su trabajo, más probable es que la organización tenga una estructura flexible y descentralizada.

El entorno, estrategia, tecnología y recursos humanos de una organización solo los factores que consideran los administradores cuando tratan de diseñar la mejor estructura para una organización.

c) Diseño Organizacional

Se destacan muchos diseños organizacionales, y dentro de los más orientados hacia la organización formal se encuentran:

- **Organización mecanicista**

Para Jones, G. y George, G. (2010:192) una estructura mecanicista es rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones. Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de éstas características.

- **Organización orgánica**

Para Jones, G. y George, G. (2010:192) esta estructura es muy adaptable y flexible. Estas organizaciones pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados, el personal está muy capacitado, cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas, requiere reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

Las investigaciones han mostrado que ciertos diseños estructurales funcionan mejor con distintas estrategias organizacionales. Por ejemplo, la flexibilidad y el libre flujo de información de la estructura orgánica funcionan bien cuando una organización busca innovaciones significativas y únicas. La organización mecanicista, con su eficiencia, estabilidad estrechos controles, funciona mejor para compañías que quieren controlar de cerca los costos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones modernas y las de servicios gubernamentales, se caracterizan por brindar asistencia con servicios a determinados grupos sociales, y generalmente con dificultades económicas, son en definitiva un complemento al rol del estado. Obtienen sus recursos de donaciones que realiza el sector privado, de las asignaciones del sector público y de la venta de los mismos servicios. Sus ingresos pueden variar a lo largo del tiempo, por lo que una correcta gestión de los mismos se torna imprescindible, gestión que trae consigo dar a conocer el rol de la organización para que su funcionamiento sea efectivo.

Una buena organización contribuye con una buena legislación, una estructura definida contribuye con el alcance de objetivos, con el cumplimiento de sus políticas, y la ejecución de procedimientos son elementos de calidad, a partir de las instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

La presente investigación determina la importancia de la gestión empresarial en la ejecución de la diversidad de actividades que realiza la empresa eléctrica para llevar a cabo su principal objetivo; el cual, es otorgar a los usuarios un servicio municipal de energía eléctrica para satisfacer el consumo domiciliario, comercial, industrial y público. Sin embargo, para el cumplimiento de dicho objetivo, existen diversidad de actividades, múltiples cargos administrativos y operativos que comprenden diferentes áreas urbanas, rurales y comerciales.

En la Agenda de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales proporcionada por la Universidad Rafael Landívar, para la elaboración de la presente investigación se encuentra la Gestión Empresarial la cual hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial engloba distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado.

Al hacer referencia al término organización, debe medirse el impacto positivo y negativo que puede derivarse de la aplicación del citado término, puesto que la importancia de contar con un plan estratégico definido, es relevante para el logro de objetivos y metas propuestas en cualquier institución.

Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, está conformada por distintas áreas administrativas y operativas, con un grupo de 118 colaboradores que ejecutan las diferentes tareas de la institución; sin embargo al realizar la visita preliminar durante la etapa de observación en la institución se pudo observar que tanto al recurso humano, como financiero y de tiempo, no se le saca el mayor provecho.

Al realizar la etapa investigativa, mediante la entrevista se pudo determinar que, Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, carece de organización formal, puesto que se comprobaron las deficiencias que a continuación se detallan.

- **Carecen de líneas de mando definidas:** -EEMZA- cuenta únicamente con un diseño de estatutos que no define el orden jerárquico de los empleados, por lo que la resolución de conflictos se ve limitada derivado de que las vías o canales utilizados para este fin, no son los adecuados.
- **Carecen de una especificación referente a su función o contrato:** No existe un manual que defina las funciones específicas de cada puesto y no se realiza análisis de perfiles previo a la contratación de personal, puesto que no cuentan con procedimientos de selección y contratación debidamente aprobada por la Junta Administradora.
- **Desconocimiento de una guía que indique su rango dentro de la empresa:** Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa no cuenta con un manual de organización y funciones que defina claramente la jerarquía institucional y las funciones adheridas a cada puesto de trabajo.
- **Poseen varias personas como jefes:** La centralización de la autoridad genera confusión, ya que cuando existe la descentralización, la dispersión de la autoridad genera la toma de decisiones en los momentos precisos y evita confabulación en la ejecución de tareas. En otras palabras no tienen claras las líneas de autoridad.

Derivado de la problemática detectada, se pudo establecer que la falta de organización o carencia de un plan estratégico institucional, genera influencia negativa en el desarrollo de las actividades de la institución y limita el logro de objetivos y metas, puesto que no cuentan con una definición clara de ellos. Según la problemática encontrada se pueden observar inconsistencia al momento de jerarquizar y comunicar las actividades del personal.

Empresa Eléctrica Municipal debe ejecutar una matriz de priorización que le permita establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de modo que se contribuya a la implementación de la organización formal.

Resulta necesario para asegurar el rendimiento de la institución, establecer algún sistema de medición de funciones o evaluación del desempeño, así como un proceso de selección y contratación que defina las capacidades del personal y sea colocado en el área idónea para el desempeño de sus funciones.

La Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, se encuentra ligada a la Municipalidad de Zacapa, por lo que sus funciones están emanadas desde la gerencia de la municipalidad, y la planificación de sus actividades se encuentra dentro del plan general de la municipalidad. Esto en alguna medida crea un nivel de confusión; por lo tanto, la Empresa Eléctrica está interesada en desligar sus funciones y que ellos mismos tengan sus planes y objetivos para mejorar la ejecución de sus actividades.

De continuar con este tipo de problemas administrativos y operativos dentro de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, se prevé, que su objetivo principal se verá afectado al tener atrasos en el cumplimiento de tareas, y también contraerán consecuencias operativas en las que el bien común se verá afectado

Ante lo antes expuesto surge la interrogante ¿Qué impacto tiene la organización formal en los resultados finales de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Determinar el impacto de la organización, como fase del proceso administrativo en el logro de las metas y objetivos de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, con el fin de establecer una plataforma sólida que facilite la toma de decisiones y la mejor continúa.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Establecer la forma en que se ejecutan los rangos jerárquicos y la observancia de la estructura funcional establecida, entre los distintos departamentos de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, con el fin de determinar la centralización o descentralización de las operaciones.
- Evaluar la relación que existe entre el número de subordinados a cargo del gerente y de cada responsable de área, así como el nivel de rendimiento de cada empleado de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, de modo que se pueda establecer el nivel de eficiencia y el acatamiento de los distintos niveles de autoridad.
- Estimar el beneficio que proporciona a la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, el nivel de descentralización con qué ejecuta sus funciones.
- Determinar las debilidades y fortalezas de la estructura organizacional funcional de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa con base a procesos sistematizados y normas establecidas.

2.2 Elementos de estudio

El proceso de organización de los recursos, materiales y humanos en la estructura de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, es un factor significativo para el logro de sus propósitos que se ve limitado por la falta de organización formal.

2.3 Variables e indicadores

2.3.1 Variable

Organización

a) Definición conceptual

Para Chiavenato (2012), una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común.

b) Definición operacional

La organización de la empresa forma la parte importante para la ejecución de actividades y el alcance de objetivos.

2.3.2 Indicadores

Un indicador es básicamente un signo o medición de un suceso y hoy en día aquellas empresas o instituciones que se digan de “Primer Mundo” deben de tener implementado a nivel organizacional y no solamente en algunas de sus áreas o departamentos, indicadores tanto de sus procesos, productos, empleados así como de los servicios que ofrecen (tanto internos como externos) con la finalidad de conocer en cualquier momento que es lo que está pasando en esas empresas y servir de plataforma sólida para una mejor toma de decisiones y generar la mejora continua.

Para la presente investigación se aplicaron los siguientes indicadores:

1. Indicador de Estructura Funcional
2. Indicador de Departamentalización
3. Indicador de Centralización y Descentralización
4. Indicador de Niveles de Autoridad

2.4 Alcances y limitaciones

La presente investigación se realizó en el área de Organización, en la Empresa Eléctrica Municipal del municipio de Zacapa, durante el segundo semestre del año 2015, los principales sujetos de investigación son los mandos medios y el personal que labora para éstas áreas, teniendo como objetivo principal determinar la influencia de la organización formal dentro de la -EEMZA-. Las limitaciones internas que se detectaron se encuentran dentro del proceso de organización.

2.5 Aporte

Con la presente investigación se pretende aportar bases sólidas para el proceso organizacional y administrativo de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, de modo que pueda ser un punto de partida para las investigaciones posteriores, y los resultados sean aplicados y llevados a la práctica para fomentar las mejoras en las áreas con mayores debilidades; y de esta forma la empresa implemente diferentes líneas de acción que contribuyan al desarrollo continuo.

III. MÉTODO

3.1 Sujeto

Las personas de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, EEMZA, que colaborarán con la presente investigación son:

- Encargados de área

1	Gerente
2	Sub-Gerente
3	Encargado de Presupuesto
4	Encargado de Tesorería
5	Encargado de Contabilidad
6	Encargado de Planillas
7	Jefatura de Personal
8	Encargado de Ingresos

- Colaboradores del área administrativa

1	Auxiliar de contabilidad
2	Auxiliar de tesorería
3	Técnico de informática
4	Secretaria de Sub-Gerencia
5	Receptor I
6	Auxiliar de Demanda
7	Auxiliar de Recursos Humanos

Unidades de análisis

- Manuales de procedimientos
- Planes operativos
- Perfiles de puestos
- Estructura organizacional

3.2 Población y muestra

Para la realización de la presente investigación se seleccionó una muestra representativa de 15 colaboradores del área administrativa, conformada por el Gerente, Sub-Gerente, 6 encargados de área y 7 colaboradores del área administrativa, que laboran en la empresa eléctrica municipal de Zacapa.

3.3 Instrumentos

Para obtener la información en el área de organización se formula una entrevista estructurada dirigida al Gerente de la empresa eléctrica y a los empleados de la misma, en la que se enuncian quince preguntas directas relacionadas con el tipo de empresa, objetivos y generalidades de la misma.

3.4 Procedimiento

- Selección del tema de investigación
- Solicitud para autorización de realización de estudio
- Recepción de autorización para realización de estudio
- Investigación preliminar
- Elaboración del planteamiento del problema
- Establecimiento de objetivos
- Recopilación de información teórica y otras investigaciones previas
- Elaboración de instrumento para recopilación de información
- Presentación de documentación
- Correcciones
- Presentación final

3.5 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

El diseño de la investigación es de tipo descriptiva ya que consiste en la descripción, registro, análisis de las condiciones existentes en el momento, en el que se ordenara y codificará la información recopilada; se realizan tablas que nos permitan contar con los datos necesarios para proceder al análisis e interpretación de datos.

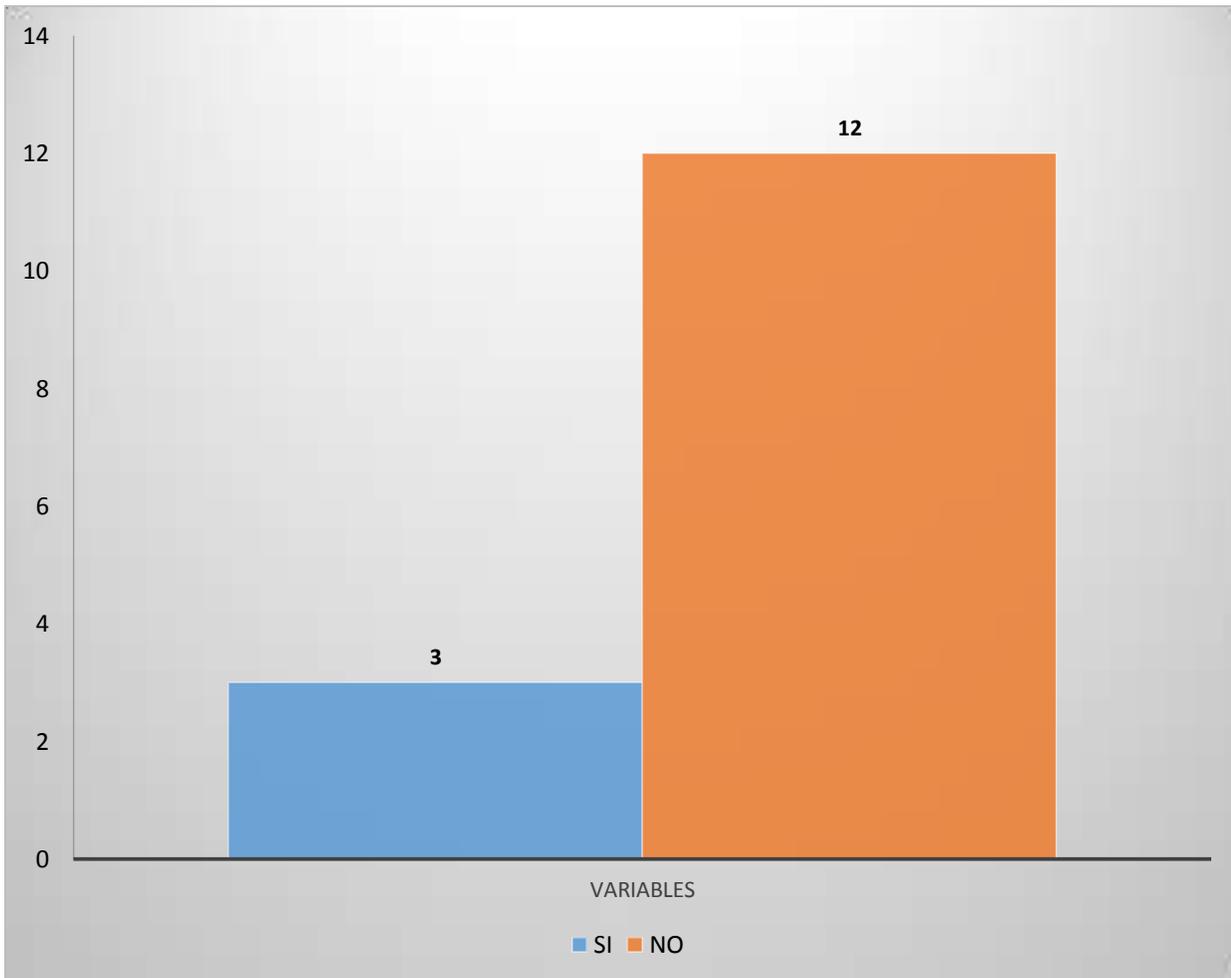
Para la presentación del informe final, los elementos gráficos a utilizar serán figuras y diagramas que proporcionen la mejor información, así como se analizarán ciertos factores relacionados con la organización.

IV. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Gráfica No. 1

1. Existencia de Manual de Funciones

Indicador de Estructura Funcional



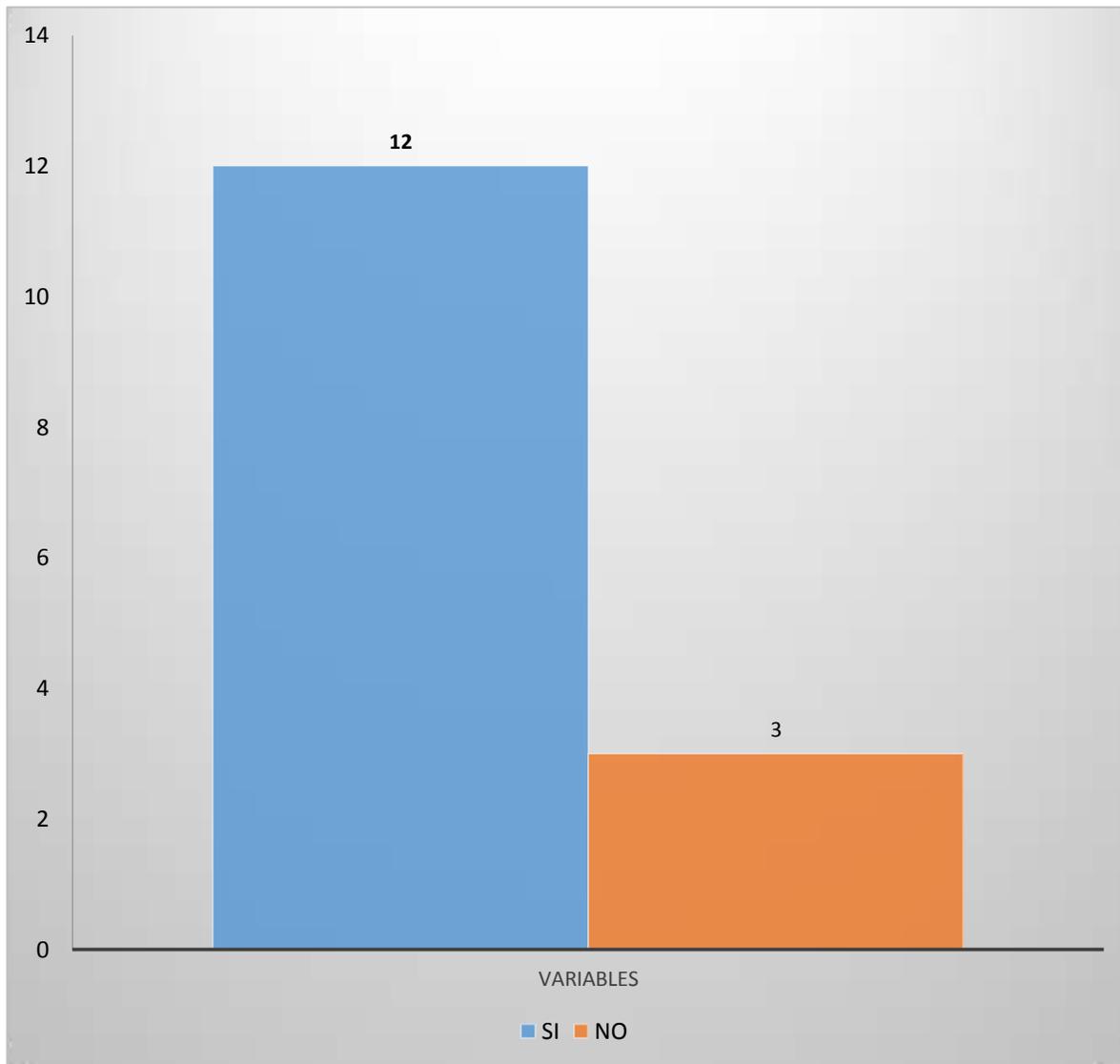
Fuente: Elaboración Propia

De la muestra seleccionada, 12 colaboradores aseguraron que en la -EEMZA- no existe un manual que defina claramente las funciones de cada empleado, lo cual es una limitante para el logro de las metas propuestas, ya que el desconocimiento y la falta de instrucción obtienen como resultado que los empleados no tengan un desempeño satisfactorio.

Gráfica No. 2

2. Descriptor de Funciones por puesto de trabajo

Indicador de Departamentalización



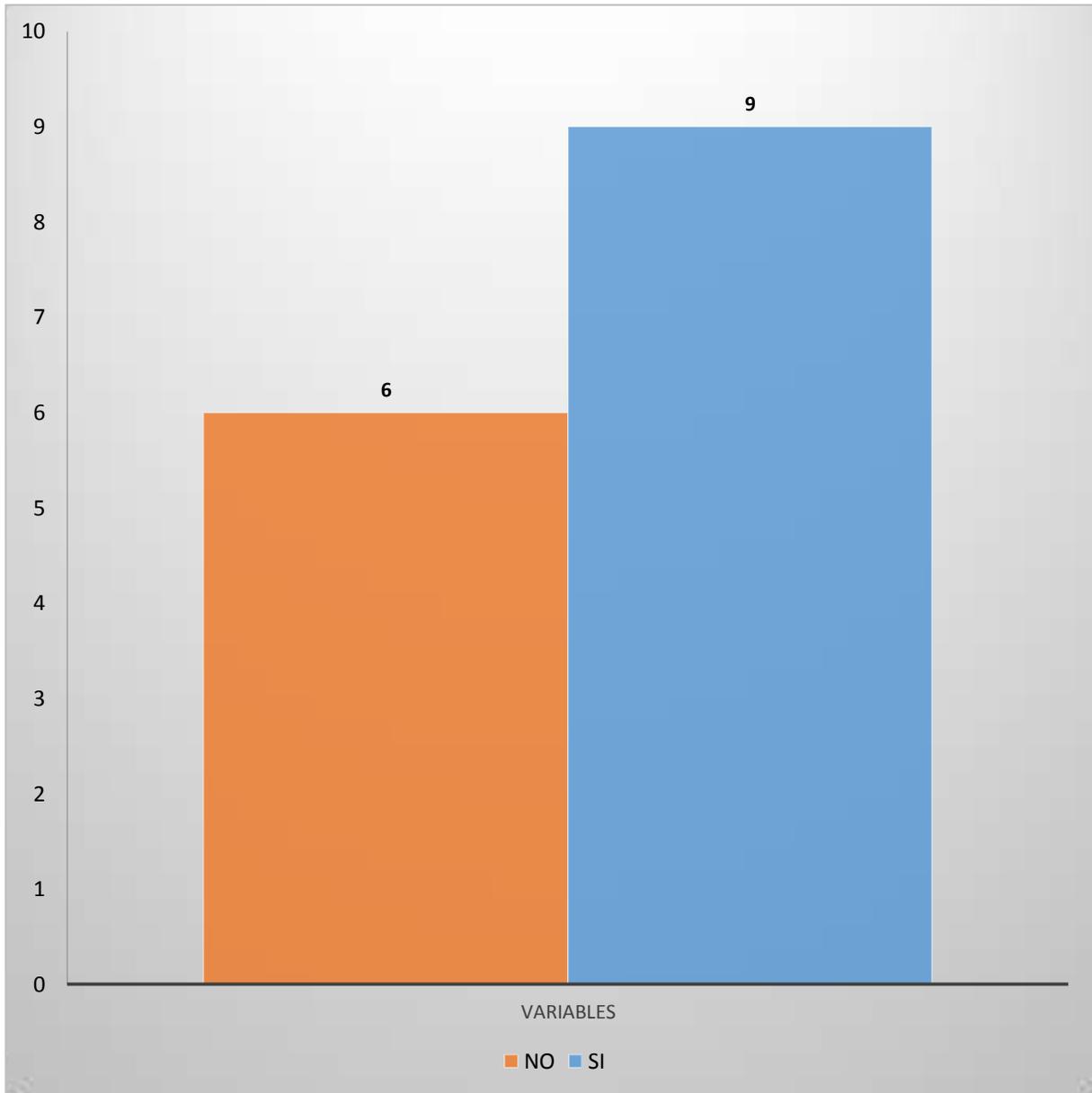
Fuente: Elaboración Propia

De la muestra 12 de los colaboradores seleccionados para la aplicación del instrumento de recolección de datos, expresó que sí conocen las funciones establecidas para el puesto de trabajo que desempeñan, sin embargo al momento de ser contratados no se les dio la inducción oportuna, puesto que no se facilitan lineamientos para la realización de la misma.

Gráfica No. 3

3. Planificación de Actividades

Indicador de Centralización y Descentralización



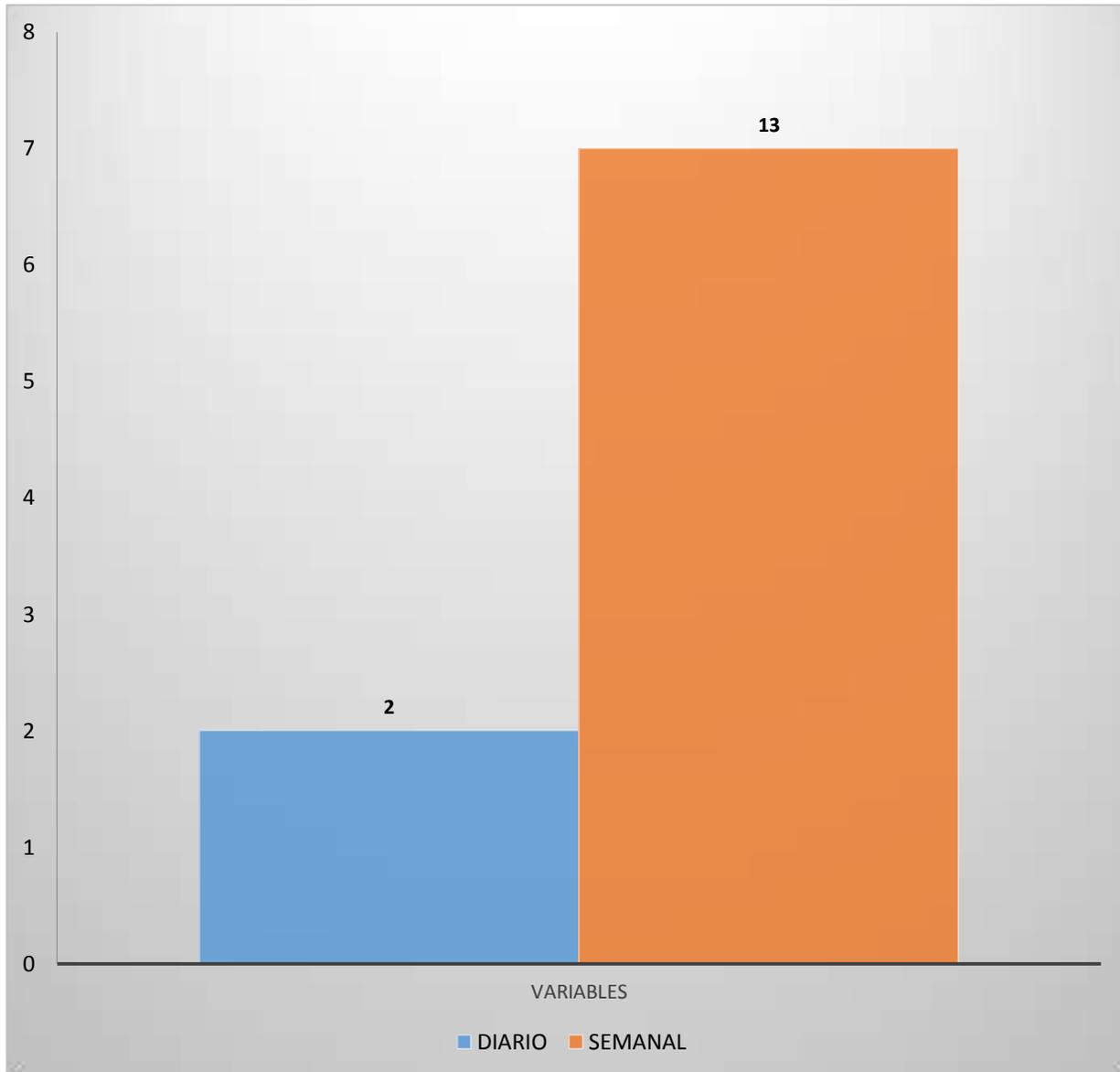
Fuente: Elaboración Propia

El excedente de la media que representa el resultado de la interrogante número 3 resulta poco relevante, puesto que al menos 6 de los colaboradores entrevistados aseguraron que la planificación de actividades es deficiente, ya que no se canaliza la información.

Gráfica No. 4

4. Frecuencia de Reuniones de Trabajo

Indicadores de Departamentalización, Centralización y Descentralización



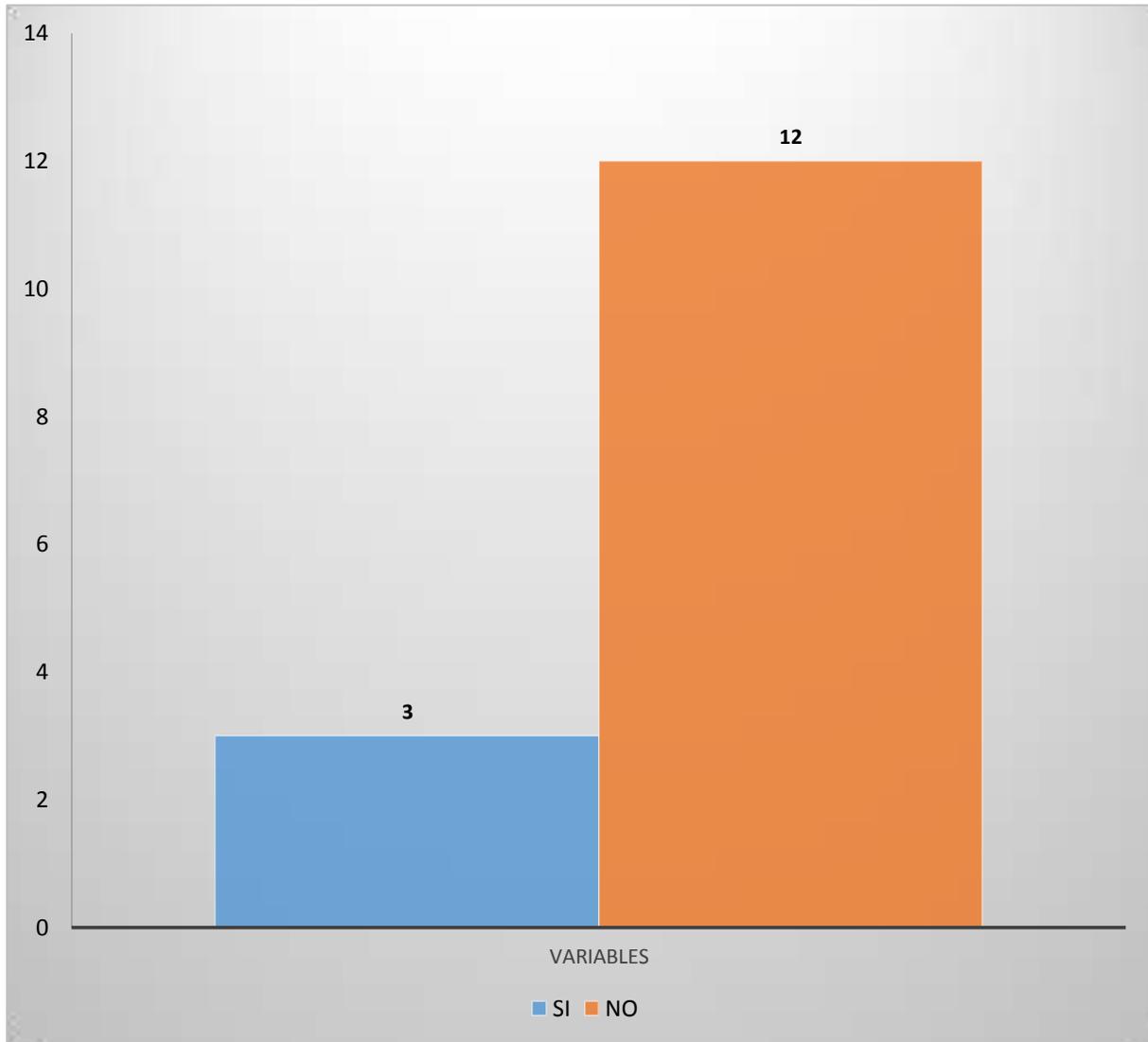
Fuente: Elaboración Propia

Las 15 personas entrevistadas indican que sí existe planificación de actividades con el jefe inmediato, y al menos 13 de las 15 asegura que la frecuencia es semanal y el resto manifestó que la planificación es diaria, sin embargo no existen parámetros de seguimiento de lo que se indica en las reuniones.

Gráfica No. 5

5. Potestad para la Toma de decisiones

Indicador de Niveles de Autoridad



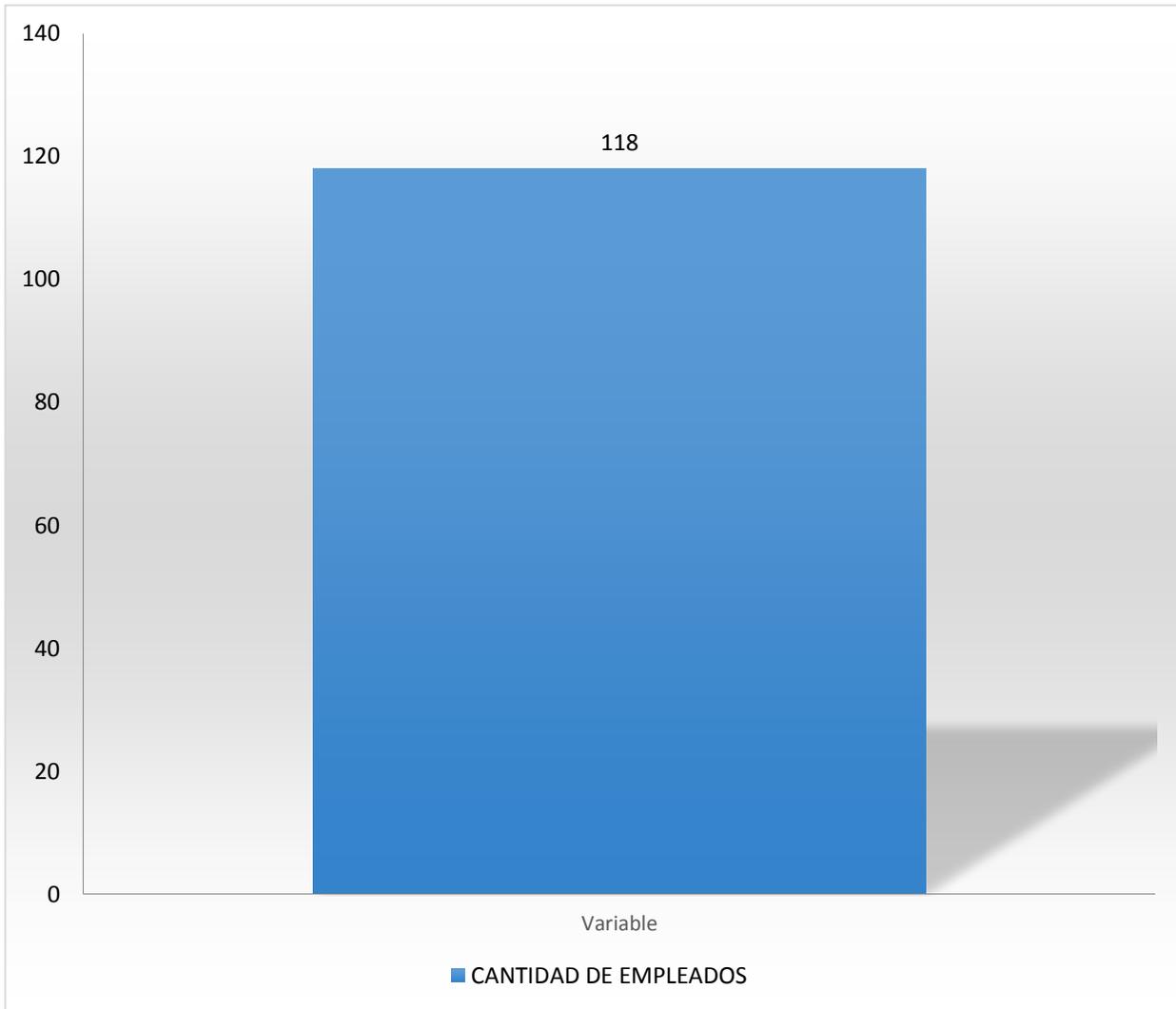
Fuente: Elaboración Propia

De las personas entrevistada 12 de los colaboradores sujetos a evaluación indicaron que no cuentan con potestad para tomar decisiones, por lo que no existe iniciativa de los empleados para mejorar el desempeño de sus funciones, representando una incidencia negativa en la productividad, ya que son ellos quienes realizan las tareas de los distintos puestos.

Gráfica No. 6

6. Disponibilidad del Recurso Humano

Indicador de Departamentalización



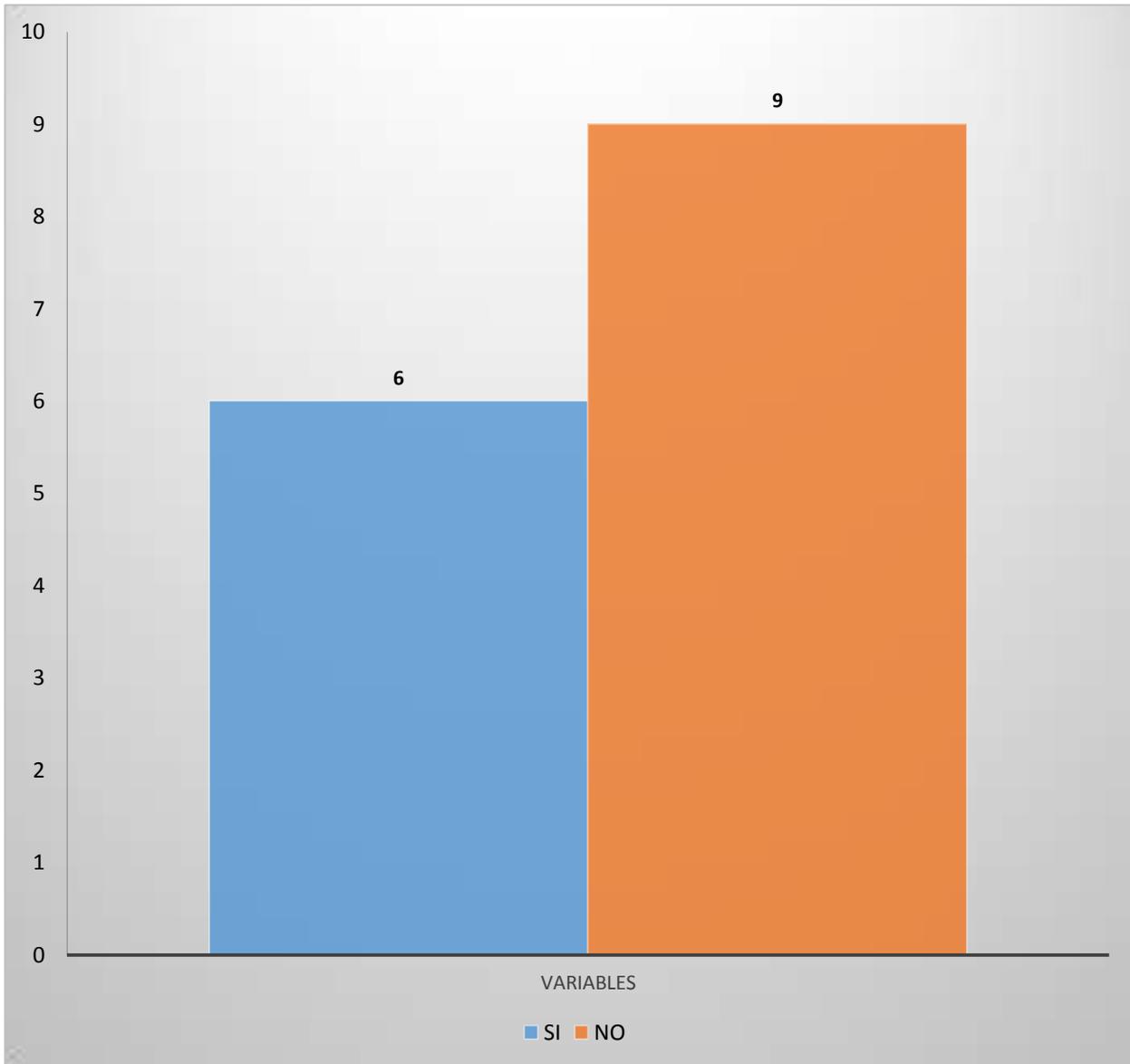
Fuente: Elaboración Propia

Empresa Eléctrica Municipal cuenta con un total de 118 colaboradores distribuidos en áreas administrativas y técnicas; al momento de la evaluación se pudo observar que las áreas administrativas se encuentran sobre pobladas, provocando tiempo de ocio por empleado; lo que representa un desaprovechamiento del recurso humano existente y debilita el área técnica.

Gráfica No. 7

7. Comunicación entre líneas de mando

Indicadores de Niveles de Autoridad, Centralización y Descentralización



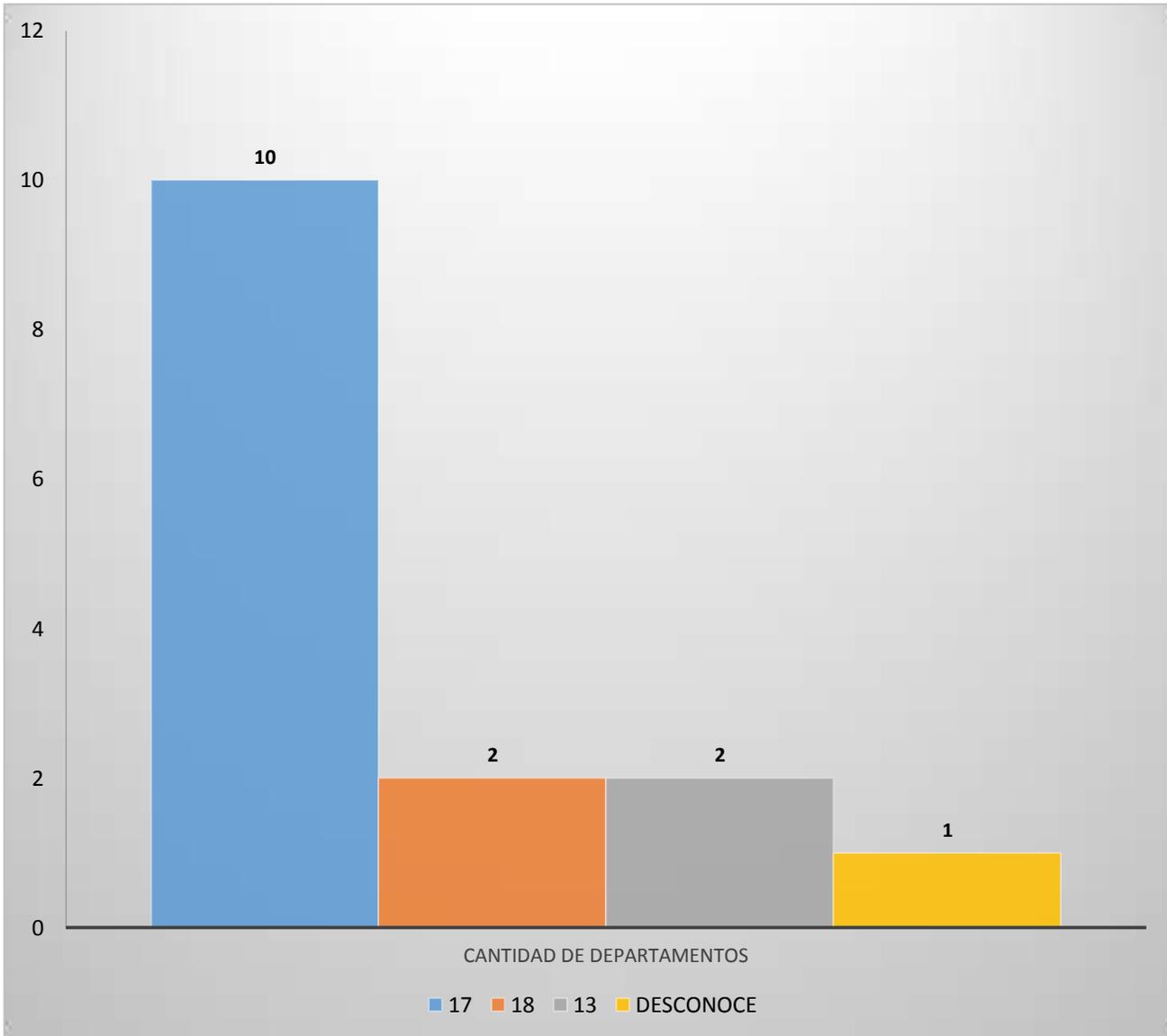
Fuente: Elaboración Propia

De la muestra seleccionada 9 de los 15 empleados expresaron que la información entre los diferentes niveles organizacionales no se realiza de manera oportuna y adecuada, puesto que se desconocen las líneas de mando, lo que provoca un desorden organizacional.

Gráfica No. 8

8. Estructura Organizacional

Indicadores de Departamentalización y Estructura Funcional



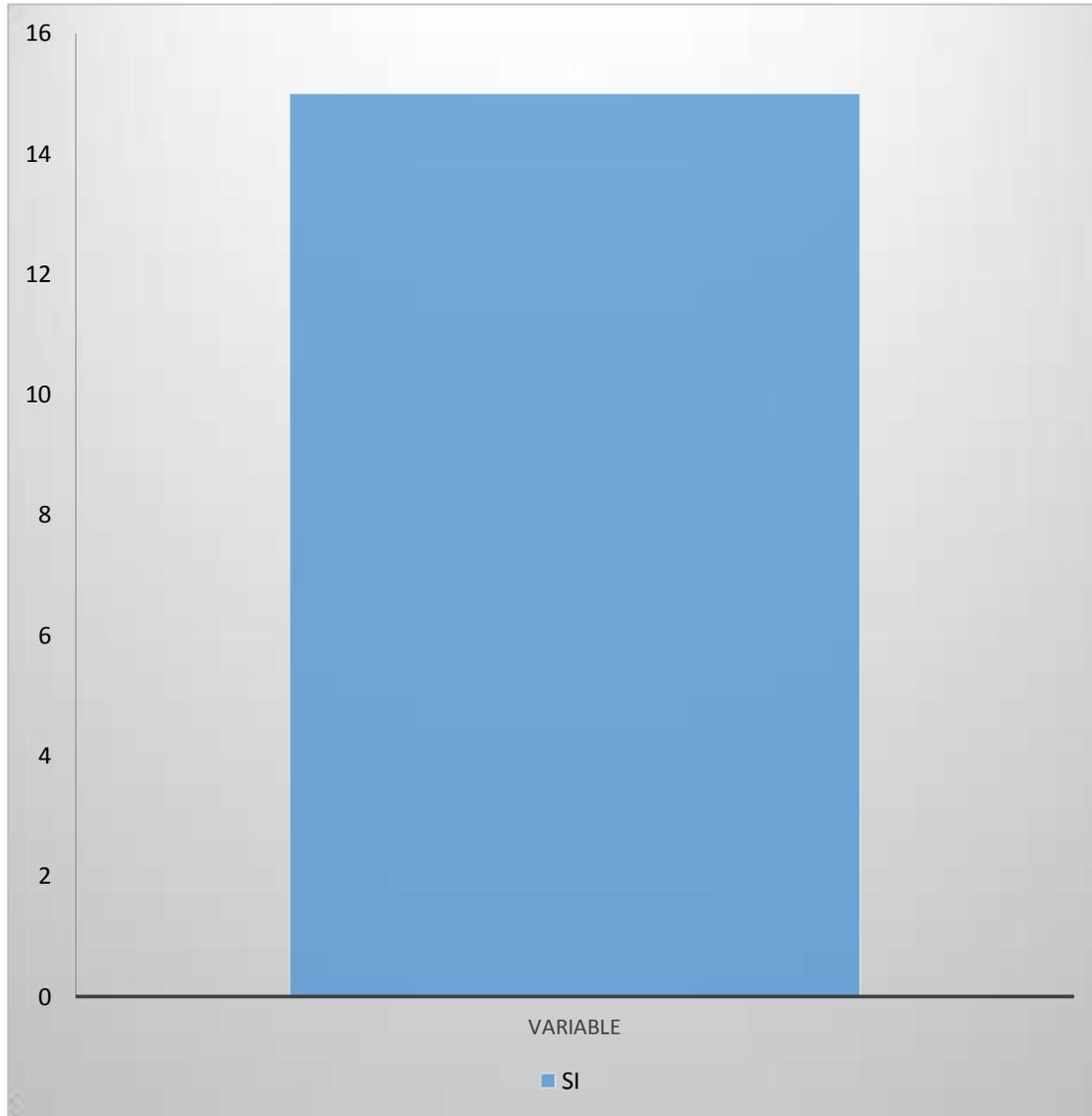
Fuente: Elaboración Propia

En la interrogante No. 8, se obtuvieron diferentes resultados, puesto que los colaboradores que estuvieron sujetos a evaluación expresaron que -EEMZA- carece de una estructura organizacional definida. No contar con niveles organizacionales definidos tiene una incidencia negativa dentro de una entidad, puesto que no permite evaluar la productividad de cada área y debilita la autoridad.

Gráfica No. 9

9. Líneas de Mando

Indicador de Niveles de Autoridad



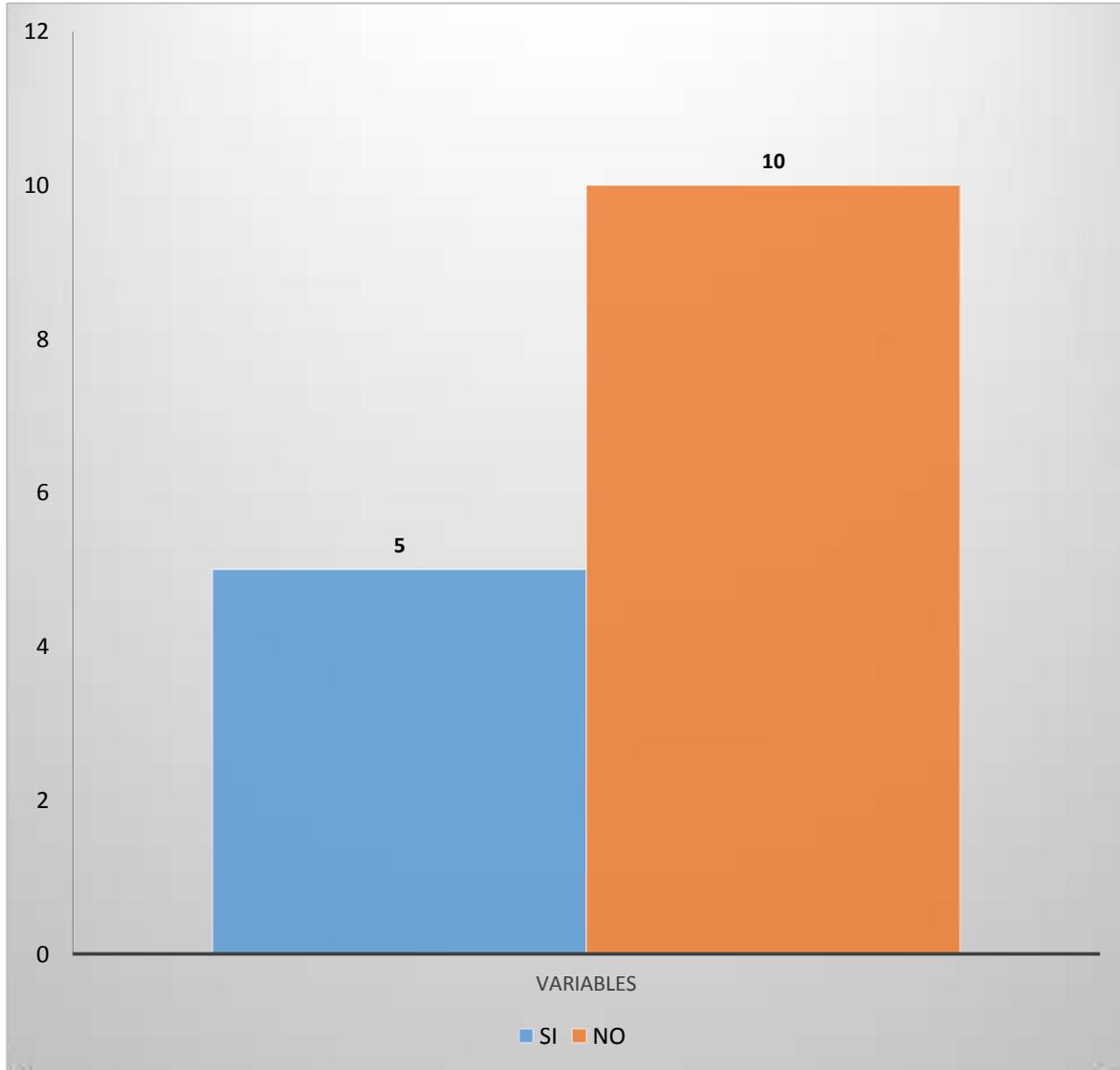
Fuente: Elaboración Propia

El 100% indicó que la información entre los diferentes niveles organizacionales no se canaliza de manera oportuna y adecuada, puesto que se desconocen las líneas de mando, lo que provoca un desorden organizacional.

Gráfica No. 10

10. Análisis de Perfiles de Puestos

Indicadores de Departamentalización y Estructura Funcional



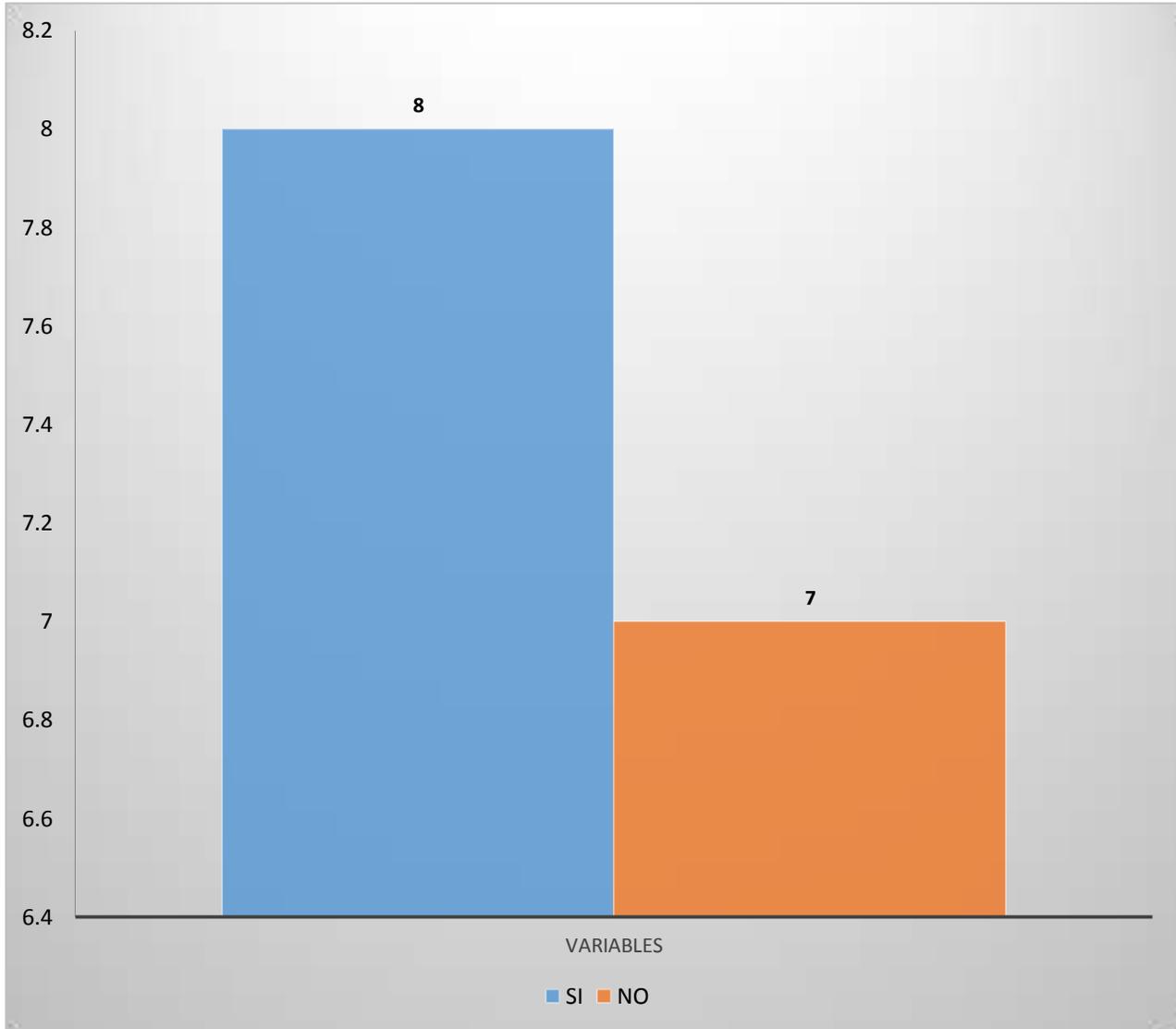
Fuente: Elaboración Propia

Al momento de evaluar 10 colaboradores entrevistados, expresaron que no se realiza evaluación de perfiles para la selección de personal, puesto que no existe un manual de organización y funciones que regule el desempeño del personal contratado en Empresa Eléctrica Municipal; indicando también, que la mayoría de empleados no se encuentran ubicados según su experiencia y formación, y que no se realizan evaluaciones de desempeño, por lo que no se mide la productividad de cada empleado ni el logro de objetivos.

Gráfica No. 11

11. Cumplimiento de metas y objetivos

Indicadores de Departamentalización y Estructura Funcional



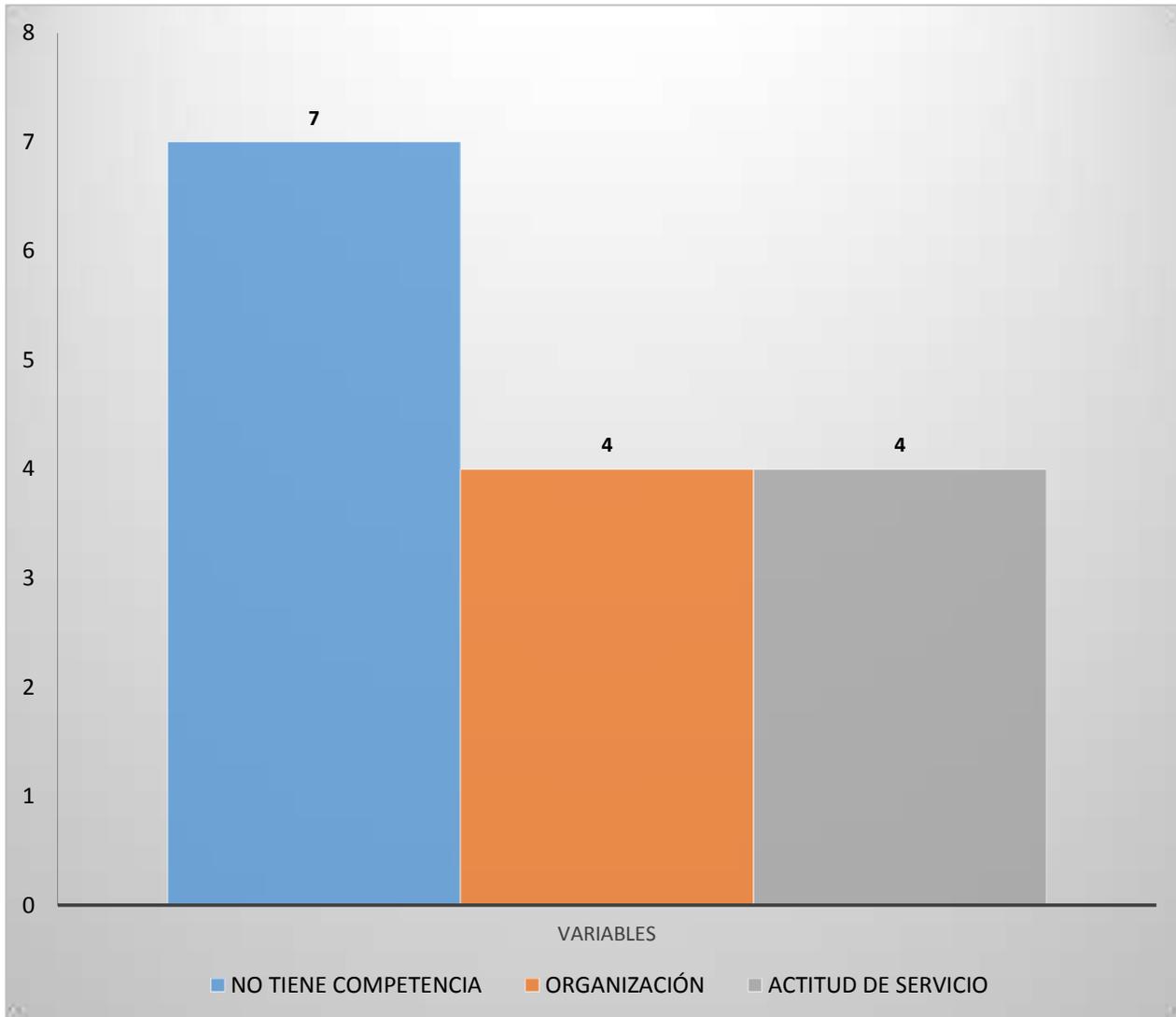
Fuente: Elaboración Propia

Al momento de evaluar la cobertura de la demanda de usuarios de –EEMZA-, se pudo establecer que no ejecutan un Plan Operativo Anual, por lo que no se fijan metas y objetivos anuales, sin embargo en lo que a cobertura de demanda de usuarios se refiere, 8 de los colaboradores entrevistados indicaron que sí satisfacen las demandas de cada usuario puesto que el servicio de Energía Eléctrica tiene amplia cobertura en el municipio de Zacapa y ha logrado introducirse en menor escala en municipios aledaños.

Gráfica No. 12

12. Fortalezas

Indicador de Estructura Funcional



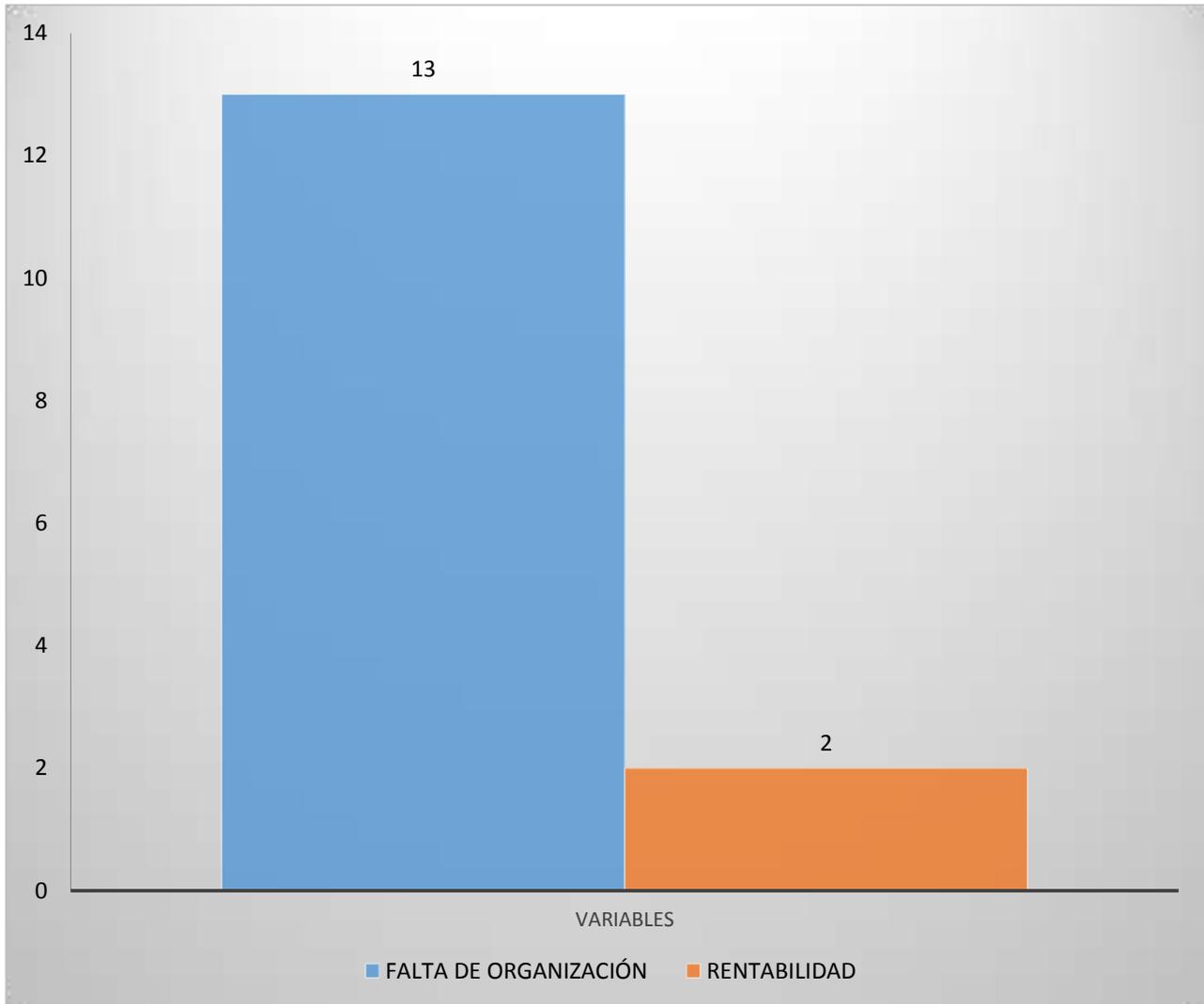
Fuente: Elaboración Propia

La falta de distribuidores de energía dentro del Municipio de Zacapa, representa la mayor fortaleza de -EEMZA-, puesto que no existe competencia en el tema de energización, lo que la convierte también en una oportunidad de expansión.

Gráfica No. 13

13. Debilidades

Indicador de Estructura Funcional



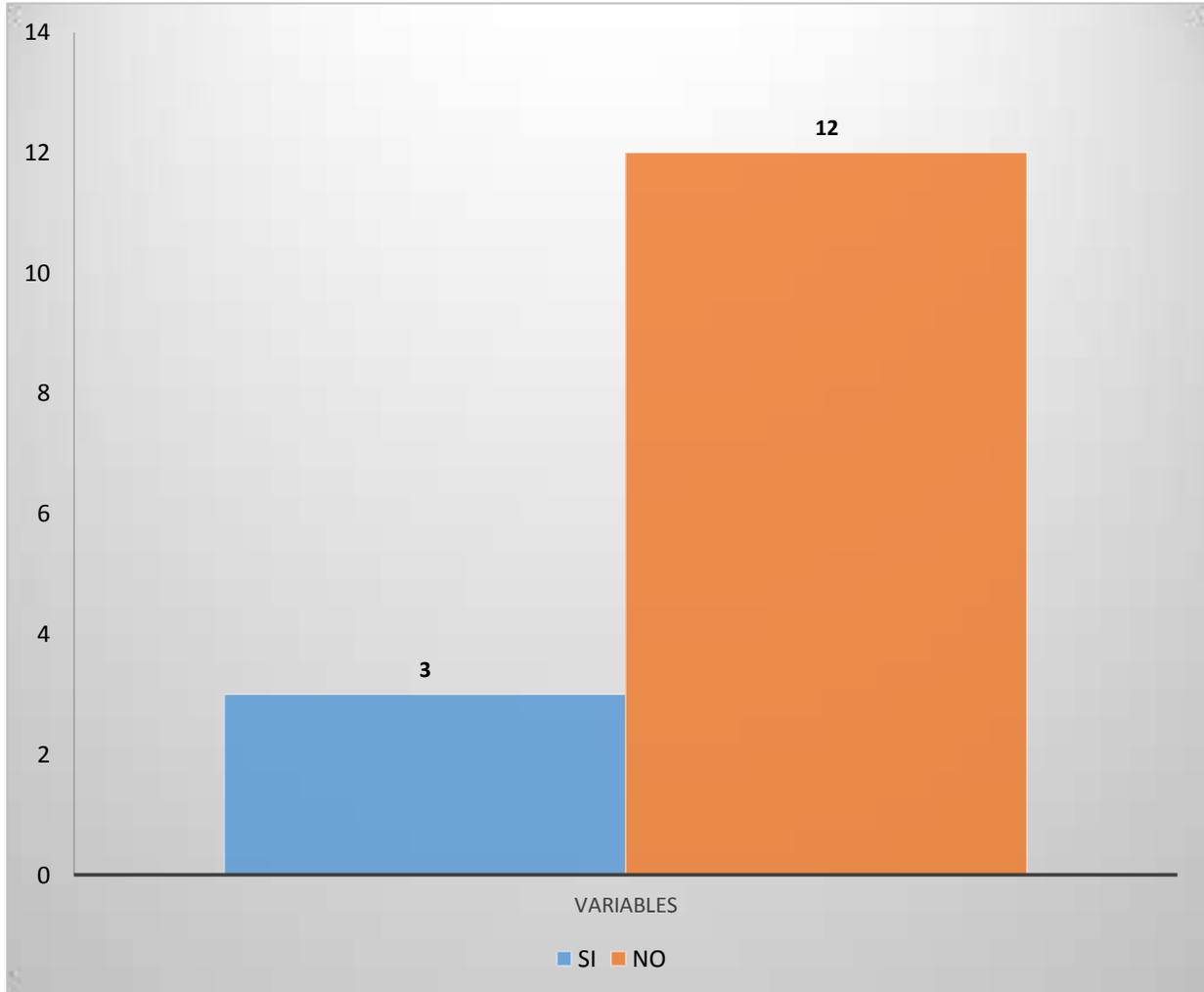
Fuente: Elaboración Propia

El 87% de la muestra seleccionada coincide en que la mayor debilidad de la Empresa Eléctrica Municipal, es la falta de organización y que representa la mayor limitante para el desempeño de sus funciones y el logro de sus metas y objetivos, por el contrario 13 % indicó la debilidad de esta institución es la rentabilidad.

Gráfica No. 14

14. Cumplimiento de Obligaciones

Indicadores de Departamentalización



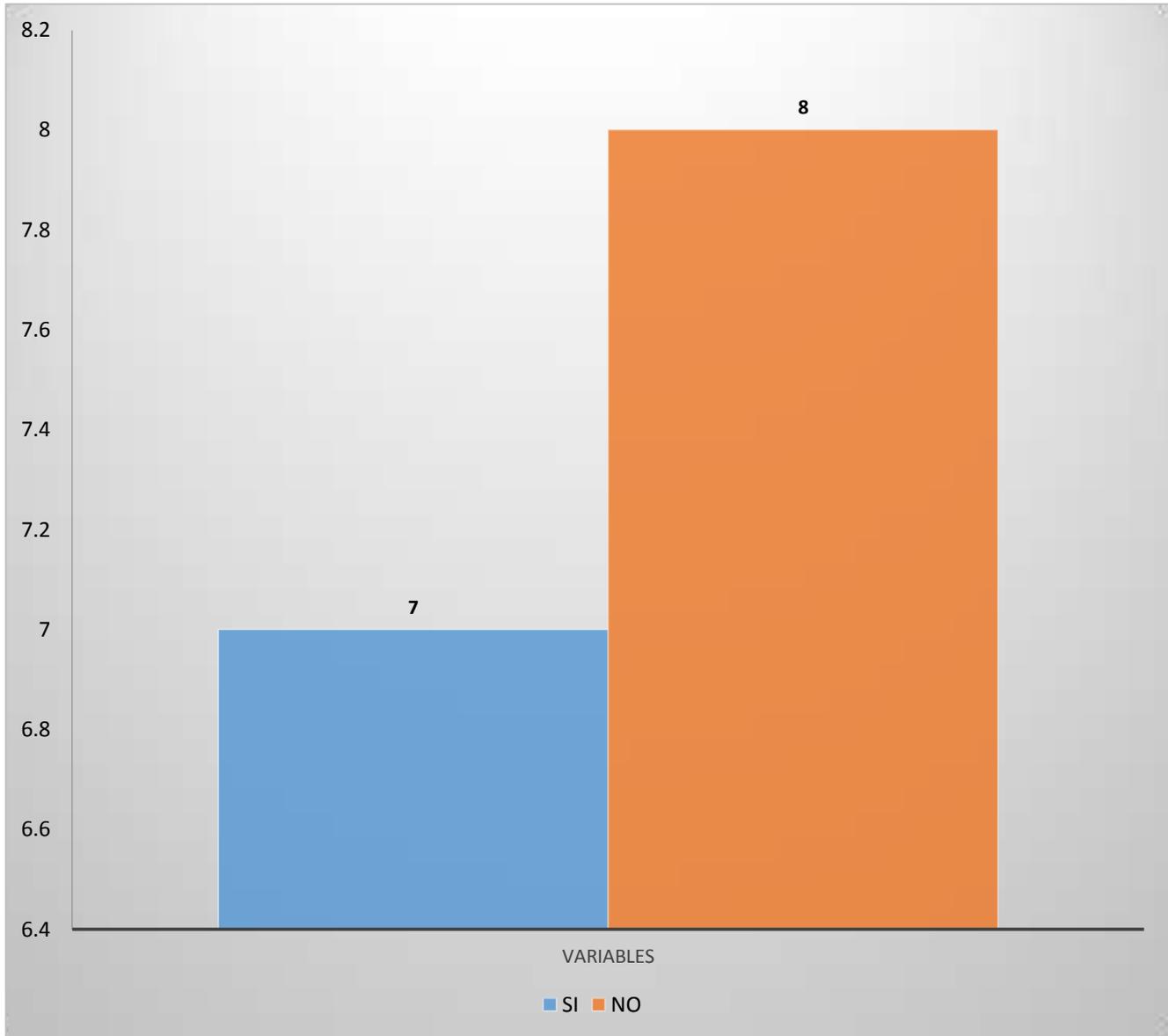
Fuente: Elaboración Propia

De las 15 personas entrevistadas, 12 indicaron que la mayoría de empleados no cumple con sus responsabilidades y atribuciones, puesto que no existe un manual de organización de funciones, carecen de reglamento interno de trabajo y no existe ninguna normativa que regule los procedimientos de cada área de trabajo, sin embargo una minoría de 20% considera que sí cumplen con lo ya mencionado.

Gráfica No. 15

15. Vocación de servicio al cliente

Indicadores de Departamentalización Y Estructura



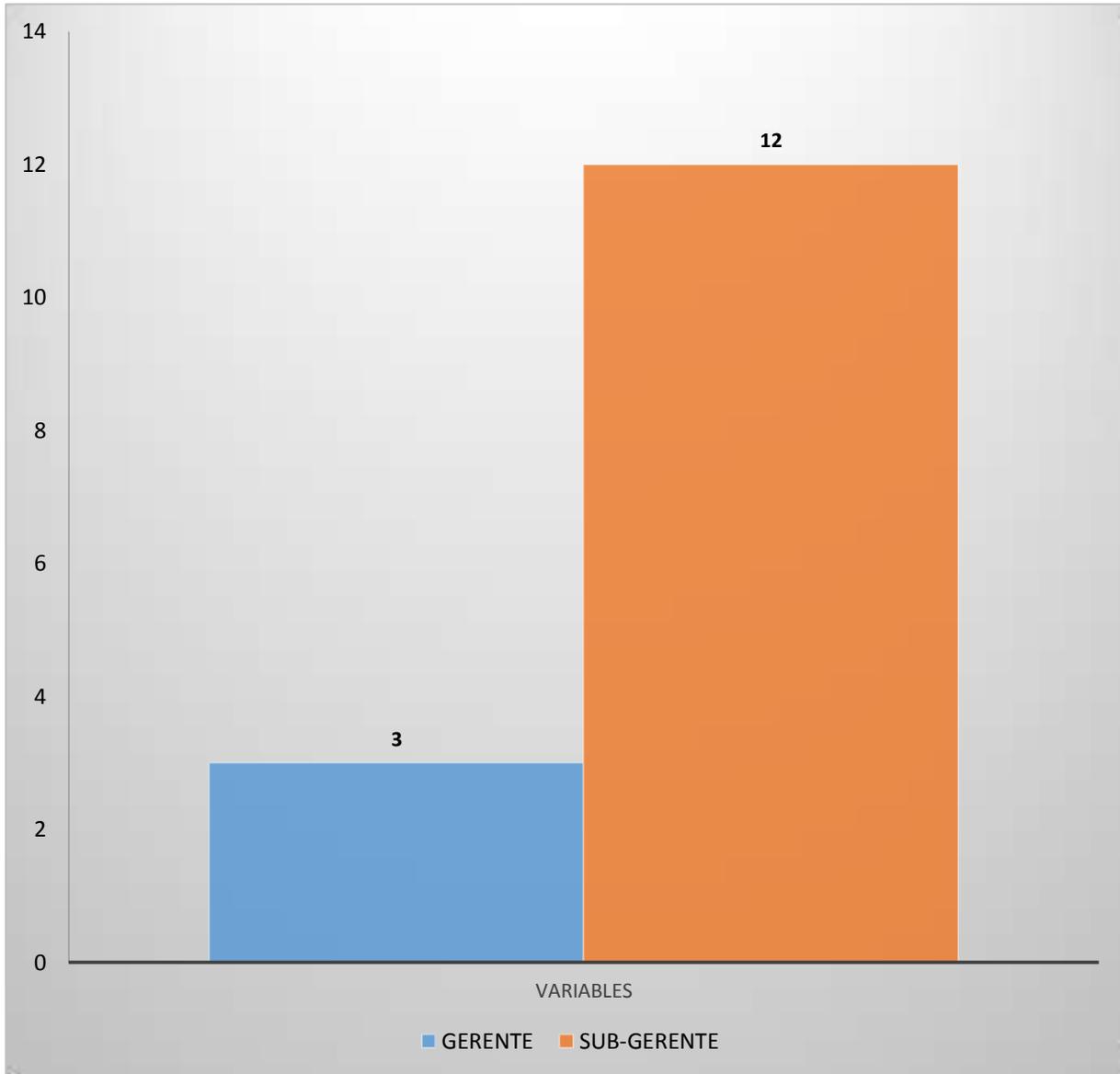
Fuente: Elaboración Propia

Las relaciones interpersonales y el comportamiento de los empleados de Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, se encuentra limitado por la inexistencia de un reglamento interno de trabajo, la muestra seleccionada indicó que no se manifiesta una cultura de servicio a través de la buena actitud y el buen comportamiento.

Gráfica No. 16

16. Autoridad Administrativa Superior

Indicador de Niveles de Autoridad



Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los empleados entrevistados manifestaron que la figura que ejerce mayor autoridad dentro de su departamento es el sub-gerente de Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, sin embargo no existe comunicación directa entre patrono y empleados, generando tensión institucional, ambiente laboral inadecuado y desmotivación de los empleados.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Esta investigación tuvo como propósito definir la importancia de la organización formal en la ejecución de actividades de Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa –EEMZA-.A continuación, se presenta la relación que existe entre el marco teórico y los resultados obtenidos mediante la aplicación de la entrevista a la institución sujeta a evaluación:

Para Koontz, H. Wehrich. H, y Cannice. M, (2012:190), “la organización formal es la estructura intencional de funciones de una empresa formalmente organizada, sin embargo catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que le confine en exceso”.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010: 183) consideran “que la distribución formal de los puestos de una organización, es la estructura que puede mostrarse visualmente en un Organigrama”.

Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, de acuerdo al criterio del personal entrevistado no cuenta con una estructura organizacional definida que permita establecer líneas de autoridad claras entre los diferentes puestos de trabajo; así mismo, carece de un manual de funciones que defina claramente las responsabilidades de los empleados, ni los requerimientos mínimos que este necesita para desempeñar su trabajo; como consecuencia de lo anterior, no se realizan evaluaciones del desempeño que permitan medir la productividad del empleado; por tanto, al realizar el análisis comparativo se puede argumentar que –EEMZA- carece de organización formal, tomando en cuenta las definiciones específicas de los autores Koontz, H. Wehrich. H, Cannice. M, Robbins, S. y Coulter, M.

Para Robbins, S. y Coulter. M. (2010:160), Organizar es la función que tiene como objetivo distribuir y estructurar el trabajo para cumplir con los objetivos de la organización, este es un proceso importante durante el cual los gerentes diseñan la estructura de una organización.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010: 185) Consideran que actualmente la especialización del trabajo es como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes.

También Robbins S. y Judge, T. (2009:480) denominan la división del trabajo, como el término que se utiliza para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en puestos de trabajo separados. La esencia de la especialización en el trabajo consiste en dividir un puesto en una serie de pasos, cada uno de los cuales es terminado por un individuo distinto. En esencia, los trabajadores se especializan en hacer parte de una actividad en vez de realizarla por completo.

Como se mencionó anteriormente se carece de un manual de funciones y estructura organizacional definida, derivado de lo anterior se pudo determinar que el área administrativa de –EEMZA- está sobre poblada generando con esto empleados ociosos y escasas de personal en el área operativa, cabe mencionar que tampoco existe un reglamento interno de trabajo ni un Plan Operativo Anual que permita establecer metas y objetivos anuales, por lo que existen algunos empleados que no cumplen con sus responsabilidades, considerando por tanto que no se vela por la eficiencia de cada puesto de trabajo tal como lo citan Robbins, S. y Coulter, M.

Según Ronald J. Ebert, Ricky W. Griffin (2000:345) el éxito de una empresa depende en gran medida de que en cada una de las áreas básicas se alcancen unos objetivos básicos por los que sus directores deben responder y para cuyo cumplimiento toman decisiones apoyados en una serie de herramientas y técnicas propias de su tareas. Los objetivos de cada una de las funciones apuntan directamente hacia un grupo específicos de personas interesadas en la empresa: Los consumidores en el caso del mercadeo y la producción, los trabajadores en el caso de recursos humanos o talento humano, y los accionistas o socios de la empresa, en el caso del área financiera.

Al realizar la comparación teórica con los resultados obtenidos en la entrevista se pudo determinar que no existe una Planificación Estratégica definida; por lo tanto, tampoco existe una planificación operativa que permita lograr objetivos a nivel general de empresa, según la información recopilada si se realizan reuniones semanales para tratar situaciones específicas de la institución; sin embargo, los canales de información entre los diferentes niveles organizacionales no están claramente definidos por lo que el flujo de la información es deficiente.

La cadena de mando para Robbins, S. y Coulter, M. (2010:192).es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quien. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como ¿a quién le reporto?, o ¿Con quién voy si tengo un problema?.

El concepto de centralización según Robinson. S. y Judge, T. (2009:483) incluye únicamente la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a un puesto de trabajo. La estructura de una organización que se caracteriza por la centralización es básicamente distinta de la de una organización descentralizada. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a querer tomar decisiones que afecten su vida laboral.

EEMZA carece de una cultura de empoderamiento de los empleados por lo que estos no sienten que tengan una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de la institución dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera poco involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la institución, por lo que la toma de decisiones y solución de problemas está centralizada en algunos puestos de trabajo o empleados de confianza.

VI. CONCLUSIONES

1. La falta de organización formal en una institución, representa una limitante que produce un impacto negativo en la eficiencia del funcionamiento institucional; Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa no cuenta con un plan estratégico, ni una estructura organizacional definida, generando ineficiencia en el desempeño de actividades de cada puesto de trabajo.
2. Como resultado del análisis se evidenció la necesidad de una estructura organizacional y un manual de funciones, que permita al personal de –EEMZA- conocer sus atribuciones y distinguir los niveles de autoridad entre los distintos departamentos y el desarrollo de los canales de comunicación.
3. Se pudo detectar que dentro de la institución no cuentan con parámetros que permitan medir el rendimiento de cada empleado, puesto que no se realiza un plan estratégico que permita establecer objetivos estratégicos y tácticos, por lo que al final de cada período se hace difícil determinar si se han ejecutado las actividades correctas para delegar funciones a los jefes de cada unidad y mantener controles eficientes que optimicen el tiempo dentro de la institución, que apoye la realización correcta de los procesos de trabajo.
4. En una organización descentralizada se actúa con mayor rapidez para resolver problemas, más individuos contribuyen con las decisiones y es menos probable que los trabajadores se sientan ajenos a querer tomar decisiones que afecten su vida laboral, EEMZA carece de una cultura de empoderamiento de los empleados puesto que estos no sienten que tengan una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de la institución dentro de sus áreas de responsabilidad.

VII. RECOMENDACIONES

1. Establecer una planificación estratégica que permita a la Junta Administradora y a los colaboradores conocer el rumbo de la institución en el corto, mediano y largo plazo.
2. Diseñar una estructura organizacional que defina claramente los puestos de trabajo e implementar un manual que especifique las atribuciones de cada puesto, de modo que facilite el cumplimiento de metas y objetivos establecidos de acuerdo a las necesidades de la institución.
3. Definir un proceso claro para selección, contratación y evaluación del desempeño, que permita a Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, agenciarse de empleados que cumplan con las especificaciones que determina el perfil de puestos y medir el rendimiento en cada área.
4. Implementar la delegación de funciones y la descentralización de tareas y responsabilidades a través del diseño y ejecución de un plan estratégico para enfrentar ágilmente la toma de decisiones por parte del personal de la institución.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Amarú, A, (2009). *Fundamentos de Administración*. (1ª. Ed). México: Pearson Educación.
2. Arias, Fernando G. (1989). "Administración de Recursos Humanos". 4ª Edición. México: Editorial Trillas.
3. Arias, Fernando L. Galicia; Heredia, Víctor Espinosa. (2004). "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño". 3ª. Edición. México: Editorial Trillas.
4. Baca Urbina, G, (2001), *Evaluación de Proyectos*. (4ª. Ed). México: Mc. Graw Hill.
5. Bernal Torres C, (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. (1ª. Ed) México: Prentice Hall.
6. Chiavenato I, (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2a. Ed.)México: McGraw Hill.
7. Claude S. George, Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo". Edt. Prentice Hall. Mexico, 1996.
8. Comisión Nacional de Energía Eléctrica, República de Guatemala (2015). *Listado de empresas eléctricas municipales*. Recuperado de <http://www.cnee.gob.gt/xhtml/usuario/cobertura>

9. Daft Richard L, (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. (10ª. Ed) México: Cengage Learning.
10. Dávila Carlos de Guevara "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia, 1994.
11. Deocsa – Deorsa, por el desarrollo integral de Guatemala (2015). *Historia*. Recuperado de <http://www.deocsa-deorsa.com.gt/portal/portal/publico/conocenos>.
12. Fondevila Antolín, Jorge (2012). Manual para selección de empleados públicos. El consultor de los ayuntamientos y juzgados, s.a., 2012
13. Franklin F, B Enrique y Krieguer Mario José (2012). *Comportamiento Organizacional*. (1era. Ed). México: Pearson.
14. Franklin Fincowski, E, (2009). *Organización de Empresas*. (3ª. Ed.) México: McGraw Hill.
15. Fremont. E y Rosenzweig, James E. "Administración en organizaciones" Edt: Mc Graw-Hill. Cuarta Edición (2da edición en español) México, 1989.
16. Gareth Jones y Jennifer George, (2006). *Administración Contemporánea*. (4ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
17. Guizar Montufar, R, (2013). *Desarrollo Organizacional*. (4ª. Ed). México: McGraw Hill.

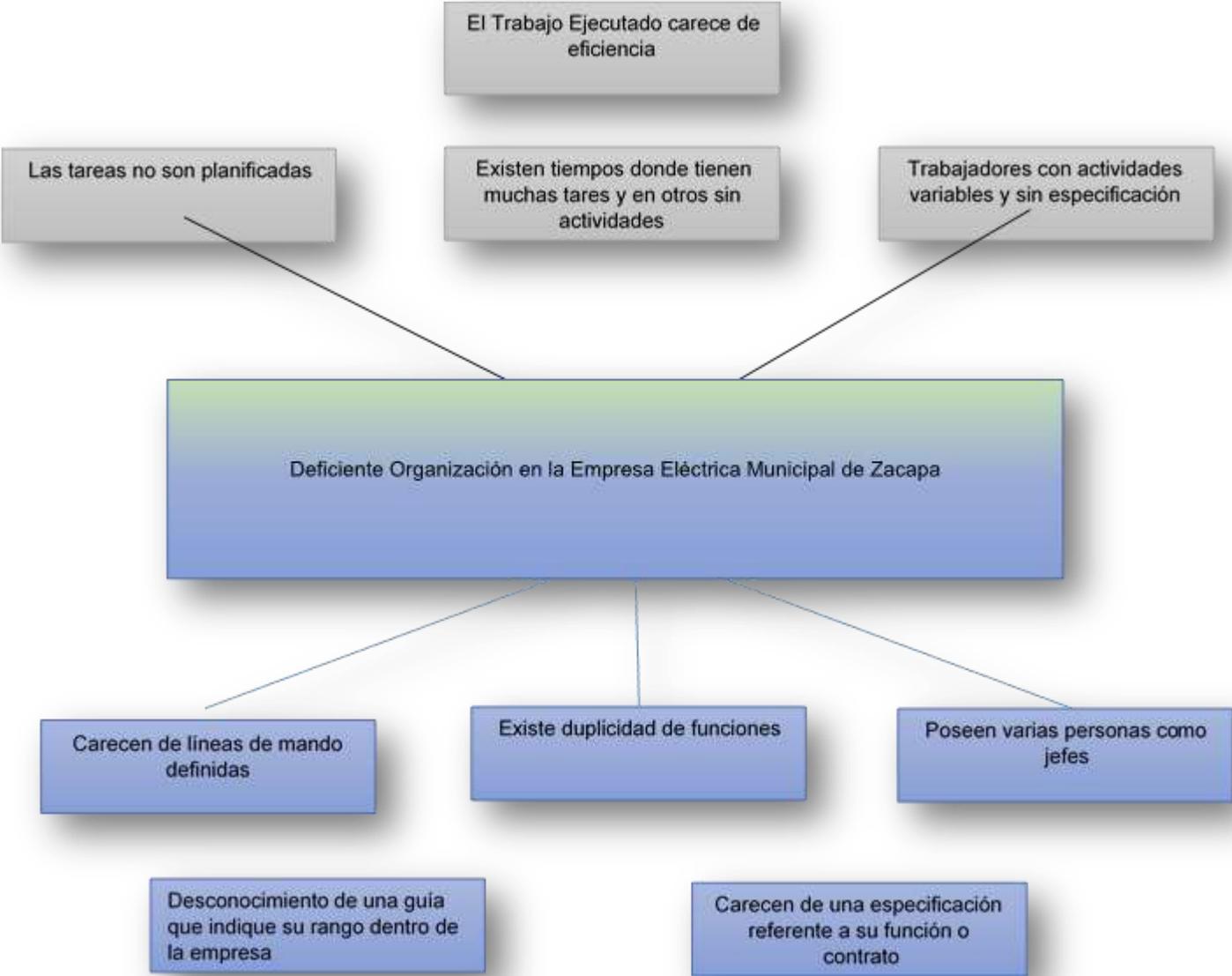
18. Hellriegel D (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª. Ed.)México: CengageLearning.
19. Hernández R, Fernández C, Baptista P, (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed). México: Mc Graw Hill.
20. Hernández, Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. (1996). "Metodología de la Investigación". México: Editorial McGraw Hill.
21. Hitt M, Black S, Porter L, (2012). *Estructuras Organizacionales*. (1ª. Ed). México: Pearson Education.
22. Jones G, George J, (2010). *Administración Contemporánea*. (6ª. Ed). México: McGraw Hill.
23. Kanawaty, George. (1998). "Introducción al Estudio del Trabajo". Edición Español. México: Editorial McGraw Hill.
24. Koontz H, Weihrich H, Cannice M, (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.
25. Ministerio de Energía y Minas, República de Guatemala (2015). *Marco de la Política*. Recuperado de <http://www.mem.gob.gt/quienes-somos/marco-de-la-politica/>

26. Moyano J, Bruque S, Maqueira J, Fidalgo F, Martínez P, (2011). *Administración de Empresas, un enfoque teórico-práctico*. (1ª. Ed) México: Prentice Hall.
27. Quintanilla, Francisco Javier, (2011). Retos de la dirección de personal desde la alta dirección. Prentice-Hall.
28. Quintanilla, Francisco Javier, (2011). Retos de la dirección de personal desde la alta dirección. Prentice-Hall.
29. Riggs, James L. (2002). "Sistemas de Producción Planeación, Análisis y Control". 3ª. Edición. México: Editorial LimusaWiley.
30. Robbins S, Coulter Mary , (2010). *Administración*.(10ª. Ed) México: Prentice Hall.
31. Robbins S, y Judge T, (2009). *Comportamiento Organizacional*. (15ª. Ed) México: Pearson Educación.
32. Ronald J. Ebert, Ricky W. Griffin R.(2000) *Negocios*. (4ª. Ed) México: Prentice Hall
33. Schein, H. Edgar. (2004). "Psicología de la Organización". 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.
34. Schultz, D.P. (1991). "Psicología Industrial". 3ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.
35. Solana, Ricardo F. (1993). "Administración de Organizaciones". Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.

36. Solana, Ricardo F. (1993). "Administración de Organizaciones". Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
37. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). "Administración". 6a. Edición. México: Editorial Pearson.
38. Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). "Administración". 6a. Edición. México: Editorial Pearson.
39. Tarzijan J, Paredes R, (2006). *Organización Industrial*. (2ª. Ed). México: Prentice Hall.
40. Wendell, F. y Bell, C, "Desarrollo Organizacional" Quinta Edición, Prentice Hall, México, 1996.

IX. ANEXOS

9.1 Anexo 1. Problemática



9.2 ANEXO 2. Guía de Entrevista

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA -EEMZA-

Objetivo: Conocer la incidencia de los aspectos organizacionales de Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, en el logro de las metas y objetivos, para que mediante el análisis de resultados se realice una propuesta del estudio en mención.

Identificación inicial

Puesto que ocupa: _____ Formación académica: _____

Tipo de puesto: _____ No. De personas a su cargo: _____

1. ¿Existe un manual que defina claramente las funciones de cada empleado de -EEMZA-?

SI NO

2. ¿Conoce las funciones para las que fue establecidas para el puesto que fue contratado?

SI NO

3. ¿Realizan reuniones para la planificación de actividades con su jefe inmediato?

SI NO

4. Si la respuesta de la pregunta anterior es si, indique con qué frecuencia se programa ese tipo de reuniones.

Diario Semanal Mensual

5. ¿Cuenta con potestad para toma de decisiones sin previa consulta a su jefe inmediato en lo que tiene referencia a sus actividades dentro de la empresa?

SI NO

6. ¿Cuántas personas supervisa su jefe inmediato?

7. ¿Considera que la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales es adecuada?

SI

NO

8. ¿En cuántos departamentos se encuentra organizada la -EEMZA-?

9. ¿Cada uno de los departamentos tiene su jefe o coordinador de área?

SI

NO

10. ¿Considera que las personas contratadas están ubicadas en el departamento adecuado según su experiencia y formación?

SI

NO

¿Por qué? _____

11. ¿Considera que la empresa cumple con las metas y objetivos de servicio hacia los usuarios, satisfaciendo las demandas de cada uno?

SI

NO

¿Por qué? _____

12. ¿Para usted cual es la mayor fortaleza que tiene la -EEMZA-?

13. ¿Para usted cual es la mayor debilidad que tiene la -EEMZA-?

14. ¿Considera que todos los empleados cumplen con sus responsabilidades y sus atribuciones?

SI

NO

¿Por qué? _____

15. ¿Considera usted, que dentro de la -EEMZA- se manifiesta una cultura de servicio a través de la buena actitud y el buen comportamiento?

SI

NO

¿Por qué? _____

16. ¿Quién es la persona que ejerce mayor autoridad en su departamento?

9.3 Anexo 3. Cuadro de Medición de Variables e Indicadores

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	INDICADOR
Establecer la forma en que se ejecutan los niveles de autoridad entre los distintos departamentos de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa.	Organización	<p>Nivel de Autoridad.</p> <p>No. De Líneas de autoridad establecidos en la EEMZA</p>
Evaluar la relación que existe entre el número de subordinados a cargo del gerente y de cada responsable de área, así como el nivel de rendimiento de cada empleado de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa.	Organización	<p>Departmentalización</p> <p>No. De Departamentos que tiene la estructura de la EEMZA.</p>
Estimar el beneficio que proporciona a la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, el nivel de descentralización con que ejecuta sus funciones.	Organización	<p>Centralización-Descentralización</p> <p>No. De niveles de centralización existentes en la EEMSA</p>
Evaluar la relación que existe entre el número de subordinados a cargo del gerente y de cada responsable de área, así como el nivel de rendimiento de cada empleado de la Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa.	Organización	<p>Estructura Funcional</p> <p>Organigrama de la EEMZA, recursos humanos y materiales disponibles.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

9.4 Anexo

ANEXO IV

APORTE DE LA INVESTIGACIÓN



**Universidad
Rafael Landívar**

Tradición Jesuita en Guatemala

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES CAMPUS
REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA**

**“LA INFLUENCIA QUE EJERCE LA ORGANIZACIÓN FORMAL EN LA EMPRESA
ELECTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA”**

Propuesto por:

Claudia María Pineda Pinto

CARNET: 21436-09

Zacapa, Marzo de 2017

GUÍA PARA ELABORACIÓN DEL DESCRIPTOR DE PUESTOS DE EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA

1. PRESENTACIÓN
2. OBJETIVOS
 - 2.1. General
 - 2.2. Específicos
3. RESPONSABLES
4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA
 - 4.1. Hoja de descripción de cargo
 - 4.2. Estructura organizacional
5. FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO
6. RECURSOS A UTILIZAR
 - 6.1. Recurso Humano
 - 6.2. Recurso de equipo y materiales

1. PRESENTACIÓN

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Toda empresa debe tener un manual de funciones, sobre todo aquellas que son de grandes dimensiones, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

El manual de funciones consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

- Establecer de manera clara la razón de ser de cada empleo y determinar sus funciones, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de los objetivos institucionales

2.2. ESPECÍFICOS

- Especificar los requerimientos de cada cargo en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, como un medio para orientar los procesos de selección, vinculación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño y retroalimentación de la gestión.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas.
- Coadyuvar en el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

3. RESPONSABLES

Los responsables para el desarrollo de la presente propuesta serán el gerente y subgerente de EEMZA junto al jefe de personal, quienes serán las personas encargadas de coordinar las actividades que aquí se proponen y además supervisar los avances y resultados.

4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

A partir de la estructura orgánica autorizada y con la finalidad de dejar la plataforma para elaborar manuales enfocados a procesos, se deberán incluir en el Manual de Organización las funciones de cada puesto de trabajo, ajustando la redacción al nivel jerárquico que corresponda.

A Continuación se presenta la guía para describir las funciones de cada cargo

4.1. HOJA DE DESCRIPCION DE CARGO

IDENTIFICACION DE CARGO.

Unidad Orgánica.- Se colocará Unidad, Área, Equipo, al cual pertenece el cargo.

Cargo estructural.- Se colocará el Cargo Estructural o Clasificado (Según la denominación de la Planilla).

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades que realiza.

LINEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

De la forma siguiente:

Depende directamente de.....

Tiene mando directo sobre los siguientes cargos.....

COMPETENCIAS.

Se anotarán las competencias y requisitos mínimos que cada cargo requiere para el desempeño de sus funciones:

Competencias y Requisitos Mínimos: Título o Grado alcanzado.

Nivel Educativo: Estudios, educación secundaria, profesión, maestría.

Capacitación y actualización: últimos cursos asistidos.

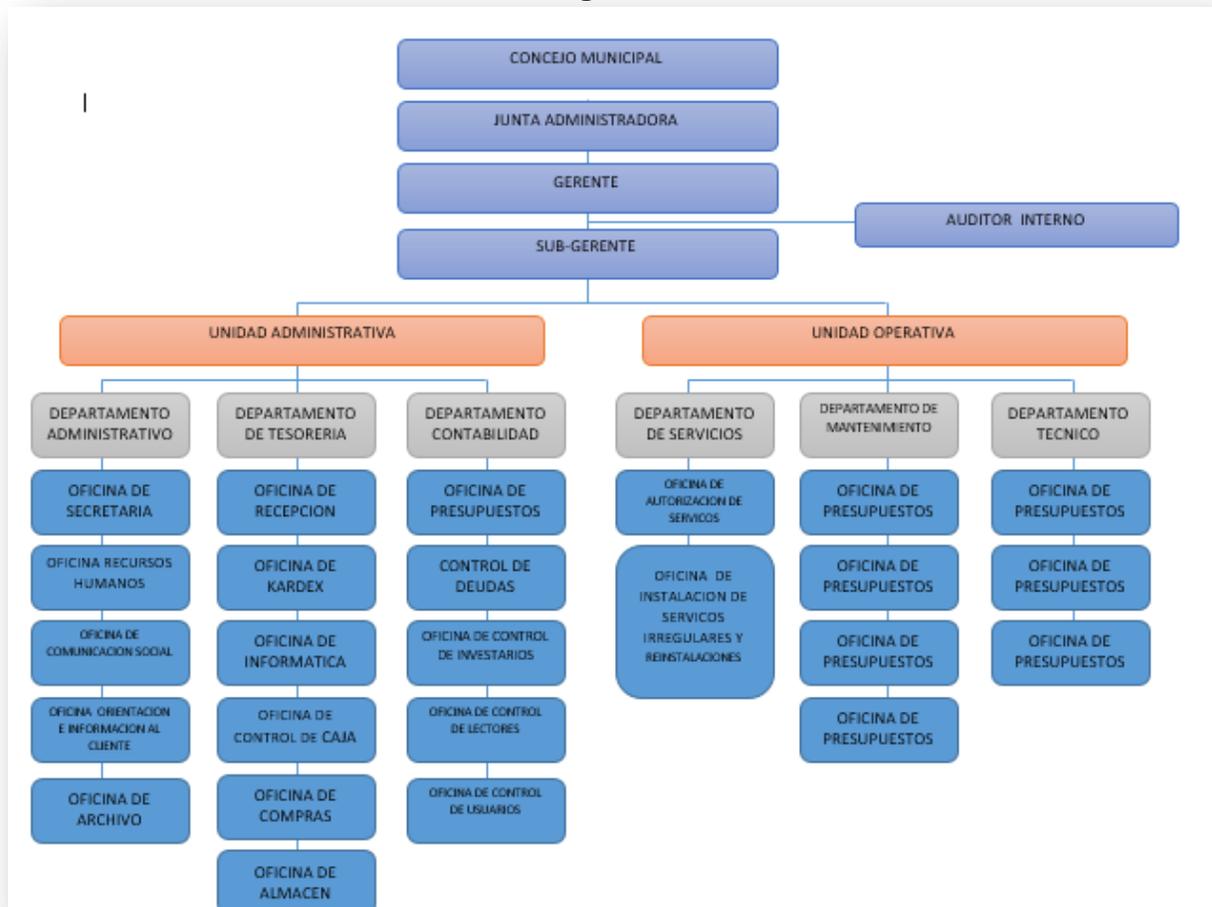
Experiencias.

Habilidades.

Dichos requisitos serán más exigentes en la medida que aumenta el nivel de la complejidad de las funciones.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Estructura Organizacional EEMZA



Fuente: Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa

5. FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGO

I.- IDENTIFICACIÓN:

UNIDAD ORGÁNICA:	
CARGO ESTRUCTURAL:	

II.- FUNCIONES ESPECÍFICAS:

a) b) c)

III.- LINEA DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DEPENDE DE:	
EJERCE MANDO-SUPERVISIÓN:	

IV.- COMPETENCIAS Y REQUISITOS MÍNIMOS:

NIVEL EDUCATIVO:	
CAPACITACION Y ACTUALIZACION	
EXPERIENCIA:	
HABILIDADES:	

6. RECURSOS A UTILIZAR

Los recursos a utilizar para la implementación de la presente propuesta son: humanos, materiales y equipo e interinstitucionales.

6.1. Recursos humanos

Se necesita de la colaboración del siguiente recurso humano:

Gerente

Gerentes operativos.

Colaboradores de la empresa

6.2. Recursos de equipo y materiales

Para hacer de las reuniones efectivas, se necesita del equipo: computadora, impresora y cañonera, que es lo que la empresa ya cuenta; además, los recursos materiales a utilizar son marcadores de punta fina, post it y un cuaderno de notas para plasmar las propuestas por escrito.

ANEXO V

APORTE DE LA INVESTIGACIÓN



Universidad
Rafael Landívar

Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES CAMPUS
REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA

“LA INFLUENCIA QUE EJERCE LA ORGANIZACIÓN FORMAL EN LA EMPRESA
ELECTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA”

Propuesto por:

Claudia María Pineda Pinto

CARNET: 21436-09

Zacapa, Marzo de 2017

GUÍA PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE EMPLEO

7. PRESENTACIÓN

8. OBJETIVOS

8.1. General

8.2. Específicos

9. RESPONSABLES

10. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

10.1. Metodología para la aplicación del proceso

10.2. Formato de requisición de personal

10.3. Formato de solicitud de empleo

10.4. Formato de entrevista

11. RECURSOS A UTILIZAR

11.1. Recurso Humano

11.2. Recurso de equipo y materiales

PROPUESTA

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA

1. Presentación

El proceso de reclutamiento, selección e inducción de personas que se presenta, es una herramienta necesaria en Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, debido a que está diseñada para dotar de forma técnica personas idóneas para la institución, de modo que pueda contribuir a abastecer de personal competente (conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades) que responda a los requerimientos necesarios del puesto y necesidades de la institución.

Con base a los resultados obtenidos a través del diagnóstico de la situación actual de la institución, se diseñó el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personas, tomando como punto de partida la elaboración de un formato de solicitud de empleo, así como; la elaboración de descriptores de puestos, debido a que estos son la herramienta idónea para la identificación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la institución.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Implementar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa.

2.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar las técnicas necesarias para integrar y administrar eficientemente el personal dentro de la institución.
- Contar con personal identificado con las actividades que deben ejecutar en su puesto de trabajo y las responsabilidades propias de la institución hacia la población en general.

3. Responsables

Los responsables de la aplicación del proceso de selección, reclutamiento y contratación del personal son: Gerente, Sub-gerente y Jefe de Personal.

4. Metodología para la aplicación del proceso:

Para realizar el proceso de reclutamiento de personal, la persona encargada del mismo dentro de la institución, debe tomar en cuenta la metodología y los pasos del proceso establecidos, es por ello que en la implementación de éste, se deben analizar los siguientes elementos del entorno de reclutamiento:

- Disponibilidad interna y externa del recurso humano.
- Normas de la institución.
- Técnicas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.
- Planificación de las etapas.

Por lo que antes de desarrollar todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación, es necesario que la institución determine y desarrolle cada una de las descripciones de puesto existente dentro de la misma, ya que forman parte fundamental en la metodología a utilizar.

IDENTIFICACION DE LAS PLAZAS

Actualmente Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa cuenta con 118 colaboradores distribuidos en departamentos administrativos y operativos de acuerdo a la estructura organizacional de la institución.

Reclutamiento

Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se basa en los colaboradores actuales que pueden ser promovidos, transferidos o que puedan desempeñar adecuadamente las funciones que sean requeridas en otro puesto de trabajo. Para realizar el proceso de reclutamiento interno de personal, la institución deberá seguir los siguientes pasos:

- **Verificación de la plaza vacante**

El jefe de sección o departamento, antes de iniciar el proceso de reclutamiento, debe verificar la razón por la que surge la vacante para tomar la decisión del proceso a desarrollar determinando cada actividad, si es por la creación de una nueva plaza deberá solicitar autorización del Gerente de Recursos Humanos.

- **Requisición de personal**

Una vez evaluada la situación, el jefe de departamento debe realizar la requisición de personal, tomando en cuenta que esta debe incluir las funciones, características y los erguimientos del puesto vacante, de acuerdo a las descripciones de los perfiles de puesto, a continuación se presenta un formato para requisición de personal.

FORMATO No. 1
Requisición de Personal
Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa

Fecha de la Solicitud:	REQUISICIÓN DE PERSONAL		
No.			
1. DATOS DE LA REQUISICIÓN			
Título del Puesto:	Departamento o Dependencia:		
Actividad principal:	No. de plazas:		
Reporta a:			
Le reportan:			
Jornada laboral:	Horario de trabajo:		
Tipo de contrato:	Permanente	Temporal	Eventual
2. MOTIVO DE REQUERIMIENTO			
Reemplazo por:			
Renuncia	<input type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>
		Ascenso	<input type="checkbox"/>
Transferencia	<input type="checkbox"/>	Nueva plaza	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	lación	<input type="checkbox"/>
Nombre de la persona que ocupaba:			
Fecha en que se necesita cubrir el puesto:			
3. CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS			
Edad:	Sexo:		
Título académico:			
Experiencia:			

Aptitudes:			
Verbal	<input type="checkbox"/>	Numérica	<input type="checkbox"/>
Rasgos de personalidad:			
Control emocional	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>	Introversión	<input type="checkbox"/>
PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANO			
Nombre de la persona contratada:			
Fecha de ingreso:			
Requisición completa:	Sí	<input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Sueldo: Q_____		Vo.Bo. _____	

El formato anterior permitirá a Empresa Eléctrica Municipal de Zacapa, conocer de forma clara el perfil del puesto que necesita ser ocupado, la requisición debe ser llenada por el jefe del departamento donde se encuentra la plaza vacante, para luego ser enviada al gerente de recursos humanos.

- **Publicación de la plaza vacante**

Una vez haya sido evaluada la requisición de personal, deberá hacerse pública la plaza vacante, a través de afiches internos los cuales deben ser elaborados de manera técnica, incluyendo la descripción, requisitos y beneficios del puesto.

Anunciada la plaza, si existiera una persona interesada, en la plaza deberá notificar a su jefe inmediato y este deberá informarle al gerente de recursos humanos, quien será el encargado de evaluar si el candidato cumple con los requisitos exigidos según el perfil laboral para ser promovido o transferido.

Selección

Para el proceso de selección se deben tomar en cuenta que los candidatos llenen todos los requisitos y cumplan con los documentos requeridos, según sea el caso.

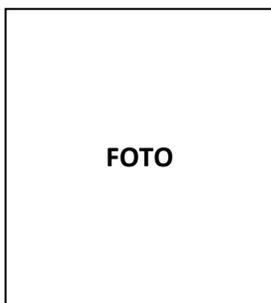
En este proceso se escoge a los candidatos de acuerdo con el perfil del cargo, que se aproxime más en cada uno de los factores necesarios para desempeñar las funciones pertinentes de la mejor manera y con el mayor grado de satisfacción. Si se atrae la mayor cantidad de candidatos posibles y se selecciona al más adecuado, se contará con personal calificado y apto para desarrollar las labores y alcanzar los objetivos de la institución.

A continuación se presentan los pasos para realizar una adecuada selección de personal:

- **Solicitud de empleo**

Una vez seleccionados los candidatos por medio del curriculum vitae, se les otorga una solicitud de empleo para que la llenen, esta debe tener una estructura que permita obtener información clara y específica sobre datos personales, formación académica, experiencia profesional y conocimientos del solicitante. A continuación se le sugiere un formato claro y sencillo, para ser empleado para todos los puestos existentes en la institución:

FORMATO No. 2
SOLICITUD DE EMPLEO
EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA



SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre completo: _____

Dirección: _____

Municipio: _____ Departamento: _____

Teléfono Casa: _____ Celular: _____

CUI _____ Extendido en: _____

¿Posee licencia de conducir? Si No Tipo de licencia: ____ Número: _____

Estado civil: Soltero (a): Casado (a):

En caso de emergencia notificar a: _____

Teléfono: _____ Parentesco: _____

ESCOLARIDAD:

a. Universitarios:

Último grado aprobado: _____

Establecimiento: _____

Año: _____

b. Diversificado:

Último grado aprobado: _____

Establecimiento: _____

c. Secundaria:

Último grado aprobado: _____

Establecimiento: _____

Año: _____

d. Primaria:

Último grado aprobado: _____

Establecimiento: _____

Año: _____

e. Otros estudios realizados:

EXPERIENCIA LABORAL: Inicie con el último lugar donde trabajó.

1. Nombre de la empresa: _____

Teléfono: _____ Puesto desempeñado: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Tiempo laborado: de: _____ a: _____

Motivo del retiro: _____

2. Nombre de la empresa: _____

Teléfono: _____ Puesto desempeñado: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Tiempo laborado: de: _____ a: _____

Motivo del retiro: _____

3. Nombre de la empresa: _____

Teléfono: _____ Puesto desempeñado: _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Tiempo laborado: de: _____ a: _____

Motivo del retiro: _____

REFERENCIAS LABORALES:

1. Nombre: _____ Teléfono: _____

2. Nombre: _____ Teléfono: _____

3. Nombre: _____ Teléfono: _____

REFERENCIAS PERSONALES: Que no sean familiares.

1. Nombre: _____ Teléfono: _____

2. Nombre: _____ Teléfono: _____

3. Nombre: _____ Teléfono: _____

Declaro que todos los datos proporcionados son verdaderos y autorizo a la empresa a realizar su verificación

Lugar y fecha: _____

f. _____

Preparación de la entrevista

El entrevistador debe conocer los requisitos necesarios que debe poseer el candidato para cubrir la plaza vacante, por ello se presenta un formato de entrevista:

FORMATO No. 3
ENTREVISTA PRELIMINAR
EMPRESA ELÉCTRICA MUNICIPAL DE ZACAPA

DATOS GENERALES					
NOMBRE:					
SEXO:			EDAD:		
OCUPACIÓN:					
ESTADO CIVIL:					
TIENE HIJOS: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>					
ASPECTOS A EVALUAR	1	2	3	4	5
Puntualidad					
Presentación Personal					
Expresión verbal y gestual <small>(claridad al expresarse)</small>					
Interacción durante la entrevista					
¿Con quién vive?					
¿Conocía la institución?					
¿Por qué razón se presenta para este puesto?					
¿Tiene planes de seguir estudiando?					
¿Qué conoce sobre la institución?					
¿Por qué desea trabajar en la institución?					
¿Cuál es su experiencia laboral?					
¿Le gusta trabajar en equipo?					
¿Por qué dejó el trabajo anterior?					
¿Cuál es su principal debilidad?					
¿Cuál es su principal fortaleza?					
¿Cuáles son sus expectativas laborales?					
¿Cuál es su aspiración salarial?					
¿Cuáles han sido sus mayores logros?					
¿Cómo se define?					

- **Preparar el ambiente**

El ambiente físico influye en el aspecto psicológico del entrevistado, por ellos para obtener una entrevista exitosa este debe ser confortable, el entrevistador debe crear un ambiente agradable y cordial para el candidato.

- **Desarrollo de la entrevista**

Se refiere al intercambio de información, como resultado de las respuestas a las preguntas dirigidas por el entrevistador.

- **Cierre de la entrevista**

El entrevistador es el encargado de dar la señal que la entrevista ha finalizado, evitando cierres precipitados o violentos.

- **Evaluación del candidato**

En términos generales el entrevistador debe realizar anotaciones para que la entrevista sea objetiva y así evitar elecciones por simpatía o afinidad.

- **Análisis y decisión final**

En este paso el jefe de departamento junto al gerente de recursos humanos evaluará los resultados obtenidos en la entrevista preliminar, pruebas de conocimientos, verificación de referencias y entrevista final.

Contratación

Si el candidato seleccionado a ocupar la plaza, acepta los términos legales de la misma (horario de trabajo, salario, obligaciones a las que está sujeto y derechos de que gozará como nuevo integrante de la institución) se procede a formalizar el proceso con la firma del contrato individual de trabajo proporcionado por el gerente de recursos humanos.

4. RECURSOS A UTILIZAR

Los recursos a utilizar para la implementación de la presente propuesta son: humanos, materiales y equipo e interinstitucionales.

a. Recursos humanos

Se necesita de la colaboración del siguiente recurso humano:

Gerente

Gerentes operativos.

Colaboradores de la empresa

b. Recursos de equipo y materiales

Para hacer de las reuniones efectivas, se necesita del equipo: computadora, impresora y cañonera, que es lo que la empresa ya cuenta; además, los recursos materiales a utilizar son marcadores de punta fina, post it y un cuaderno de notas para plasmar las propuestas por escrito.

9.6 Anexo 6 Glosario

- **Administración:** Planeación, organización, dirección control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia.
- **Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúspide de la jerarquía administrativa.
- **Descentralizar la autoridad:** Otorgar a gerentes de niveles inferiores y a empleados generales el derecho de tomar decisiones importantes sobre la forma de usar los recursos organizacionales.
- **División del trabajo:** Fraccionar el trabajo en tareas específicas y asignárselas a empleados individuales.
- **Eficacia:** Medida de pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas.
- **Eficiencia:** Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta.
- **Especialización en el trabajo:** Proceso que se produce por la división del trabajo en la que al paso del tiempo diversos trabajadores se especializan en tareas concretas.
- **Estrategia de nivel funcional:** Plan de acción para mejorar la capacidad de cada una de las funciones de una organización con el fin de que lleve a cabo sus actividades específicas en formas que agreguen valor a los bienes y servicios de la organización.

- **Estrategia:** conjunto de decisiones sobre qué metas perseguir, qué acciones emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar las metas.
- **Estructura funcional:** estructura compuesta por todos los departamentos que una organización requiere para producir bienes o servicios.
- **Estructura Orgánica:** estructura organizacional en la cual la autoridad se descentraliza en los gerentes medios y de primera línea, y las tareas y funciones son menos restringidas para alentar a los empleados a cooperar y responder de manera oportuna ante lo inesperado.
- **Estructura organizacional:** sistema formal de relaciones de actividades y rendición de cuentas que coordina y motiva a los miembros para que colaboren en la consecución de las metas de la organización.
- **Evaluación formal:** Evaluación que se realiza en una determinada fecha del año y se basa en dimensiones y medidas del desempeño estipuladas de antemano.
- **Evaluación informal:** Evaluación programada del progreso en curso de y de las áreas que deben mejorarse.
- **Globalización:** Es el conjunto de fuerzas específicas y generales que trabajan unidas para integrar y conectar sistemas económicos, políticos y sociales entre países, culturas o regiones geográficas, de modo que los países se vuelvan cada vez a más interdependientes y parecidos.
- **Grupos de interés:** Personas y grupos que proveen a una compañía de recursos productivos; en consecuencia, tiene un derecho y un interés en ésta.
- **Jerarquía de autoridad:** Cadena de mando de una organización que especifica la autoridad relativa de cada gerente.

- **Línea de autoridad:** Cadena de mando que se extiende de la parte superior a la inferior de la organización.
- **Motivación:** Fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia.
- **Organización informal:** Sistema de reglas y normas de conducta que surge en un grupo.
- **Organizar:** Estructurar las relaciones laborales para que los miembros de la organización colaboren en la consecución de las metas que ésta imponga; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.
- **Planeación de recursos humanos:** Actividades que realizan los gerentes para pronosticar sus necesidades actuales y futuras de recursos humanos.
- **Planeación:** identificación y selección de metas y líneas de acción apropiadas.
- **Planear:** Acto de identificar y seleccionar las metas apropiadas; es una de las cuatro funciones gerenciales principales.
- **Políticas de la organización:** Actividades que los gerentes realizan para aumentar su poder y ejercerlo con el fin de alcanzar sus metas y superar resistencias y oposiciones.
- **Políticas en la organización:** Actividades que los gerentes realizan para aumentar su poder ejercerlo con el fin de alcanzar sus metas y superar resistencias y oposiciones.
- **Reestructuración:** Reducir el tamaño de una organización eliminando los puestos de muchos gerentes de alto nivel, medios de primera línea y empleados no administrativos.

- **Relaciones laborales:** Actividades que realizan los gerentes para tener relaciones de trabajo eficaces con los sindicatos que representan los intereses de sus empleados.
- **Resultado:** Es cualquier cosa que una persona obtiene de un trabajo o de una organización.
- **Unidad de dirección:** Finalidad única que permite trazar un plan de acción que guíe a los gerentes y empleados cuando usan los recursos de la organización.