

UNIVERSIDAD LA SALLE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
FINANCIERAS**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO Y
CALIDAD DE SERVICIO DE UNA EMPRESA.**

Caso: EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA, POTOSÍ.”

Por: Nadyr Tatiana Cala Montes

Tutor: Lucio Cuentas Pizarroso

Proyecto de Grado presentado para la obtención del
Título de Licenciatura en Ingeniería Comercial

La Paz – Bolivia
2021

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento va dirigido en primer lugar a Dios, nuestro creador, nuestro Padre Celestial; por bendecirme, cuidarme y guiarme en los obstáculos que se presentaron para llegar a mi objetivo profesional.

A los miembros de la Empresa Eléctrica Chayanta, quienes me proporcionaron la información necesaria para el levantamiento de la información.

A mis docentes que a lo largo de mis estudios fueron maestros, pero también amigos y de una manera muy especial a mi estimado tutor Licenciado Lucio Cuentas Pizarroso quien supo guiarme para poder culminar con éxito mi proyecto y así subir un escalón más para alcanzar mi meta trazada.

A mi revisora Licenciada Cecilia Espinoza, sin su apoyo y dedicación no hubiese sido posible la realización de la investigación.

Al coordinador de carrera Licenciado Julio Canedo, por su apoyo y sus palabras que me motivaron en el transcurso de la elaboración del proyecto.

A mi querida ULS que ha sido mi segundo hogar en donde he podido adquirir conocimientos científicos fundados en investigaciones que han desarrollado en mí el deseo de investigar objetos de estudio para determinar soluciones basados en minimizar la problemática y crear propuestas de solución.

Nadyr Tatiana Cala Montes

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mis hermanos Ever, Mariel y Mayra por su incondicional apoyo y motivación.

Nadyr Tatiana Cala Montes

RESUMEN

El presente proyecto de grado, fue realizado en la empresa Eléctrica Chayanta; encargada de comercializar energía eléctrica en la población de Chayanta, ubicada en la segunda sección de la provincia Rafael Bustillo del departamento de Potosí. Dicha empresa se constituyó como la proveedora principal de este servicio; la cual inicio sus actividades recientemente y al ser nueva en el mercado ha descuidado áreas importantes para su desarrollo, por tal razón, al igual que otras empresas está expuesta a una serie de inconvenientes.

En este caso, la problemática existente se debe a que el proceso administrativo no se está ejecutando de manera adecuada, es decir la empresa no cuenta con un adecuado diseño organizacional que es parte importante del proceso administrativo de una institución, por lo tanto, afecta la operatividad o funcionamiento de la empresa; lo cual a su vez se ve reflejado en el servicio que brinda a sus usuarios finales. Por ello, el presente estudio pretende dar a conocer la importancia del Diseño Organizacional en el funcionamiento de la empresa, analizando aspectos como la incidencia de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos) en la operatividad institucional, la influencia de la estructura organizacional en su segregación de funciones, con el fin de proponer mecanismos que contribuyan al desarrollo del personal, quienes son beneficiarios directos de la propuesta.

Una manera de facilitar la labor de la gerencia, consiste en el diseño de una estructura organizacional eficaz, además del manual de funciones y competencias, que brinde la información completa de las funciones, tareas y responsabilidades que deben ser desarrolladas por el talento humano de la empresa, estableciendo además jerarquía y autoridad.

Este trabajo investigativo se apoyó en objetivos, está fundamentado con el marco teórico, muestra a la población objeto de estudio, la metodología empleada en su desarrollo, así como el análisis e interpretación de los datos obtenidos, logrando así proponer un adecuado Diseño Organizacional basado en la filosofía institucional.

ÍNDICE

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Identificación del Problema	3
1.2. Descripción del Problema	4
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. OBJETIVOS.....	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5.1. Justificación Teórica	5
1.5.2. Justificación Práctica	6
1.5.3. Justificación Social	6
1.5.4. Justificación Económica	7
1.5.5. Justificación Metodológica	7
1.5.6. Viabilidad.....	7
1.5.7. Factibilidad	8
CAPÍTULO II.....	9
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. MARCO HISTÓRICO.....	9
2.1.1. Evolución de la Administración con Énfasis a la Estructura.....	9
2.1.2. Etapas en la Evolución del Diseño Organizacional	20
2.1.3. La Energía Eléctrica en el Municipio de Chayanta Segunda Sección de la Provincia Rafael Bustillo del departamento de Potosí.....	23
2.2. MARCO REFERENCIAL	26
2.2.1. Descripción del Objeto de Estudio	26
2.2.2. Planeación Estratégica	27
2.2.3. Descripción del producto	29
2.2.4. ¿Qué es la Administración?	29

2.2.5.	La Administración por Objetivos.....	32
2.2.6.	La Organización como Objetivo de la Administración	35
2.2.7.	Principios de la Organización	36
2.2.8.	Diseño Organizacional.....	39
2.2.9.	Importancia del Diseño Organizacional.....	41
2.2.10.	Elementos del Diseño Organizacional	41
2.2.11.	Ventajas del Diseño Organizacional.....	45
2.2.12.	Modelo del Diseño Organizacional	46
2.2.13.	Estructura Organizacional.....	47
2.2.14.	Características de la Estructura Organizacional	49
2.2.15.	Elementos de la Estructura Organizacional	51
2.2.16.	Tipos de Estructuras Organizacionales.....	53
2.2.17.	Organigrama	59
2.2.18.	Manual de Funciones y Competencias	59
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	64
2.3.1.	Diseño Organizacional.....	64
2.3.2.	Estructura Orgánica	65
2.3.3.	Estructura Orgánica Formal.....	65
2.3.4.	Niveles Jerárquicos	66
2.3.5.	Líneas de Mando o Autoridad.....	67
2.3.6.	Filosofía Institucional	67
2.3.7.	Talento Humano.....	69
2.3.8.	Manual de Funciones	69
2.3.9.	Servicio	70
2.3.10.	Calidad	71
2.3.11.	Calidad de Servicio	72
2.3.12.	Responsabilidad	72
2.3.13.	Análisis F.O.D.A.....	73
	CAPÍTULO III	74
	3. DISEÑO METODOLÓGICO	74
3.1.	Alcances y Limitaciones de la Investigación	74

3.1.1.	Alcances.....	74
3.1.2.	Limitaciones.....	74
3.2.	Delimitación.....	74
3.2.1.	Temporal.....	74
3.2.2.	Espacial.....	74
3.3.	Sujetos de la Investigación.....	75
3.4.	Operacionalización de Objetivos	75
3.5.	Enfoque de la Investigación	76
3.6.	Diseño de la Investigación	76
3.7.	Tipo de Investigación	77
3.8.	Universo	78
3.9.	Muestra.....	78
3.10.	Unidades de Observación	78
3.11.	Métodos y Técnicas de la Investigación	78
3.11.1.	Métodos de la Investigación	78
3.11.2.	Técnicas de la Investigación	79
3.12.	Procedimientos de la Investigación	80
	CAPÍTULO IV	82
4.	MARCO PRÁCTICO	82
4.1.	Presentación y Análisis de Resultados	82
4.1.1.	Presentación de Resultados de la Observación de la Situación Actual de la Empresa.	82
4.1.2.	Análisis de la Observación de la Situación Actual de la Empresa.	83
4.1.3.	Presentación de Resultados de la Guía de Observación	85
4.1.4.	Análisis de Resultados de la Guía de Observación.....	93
4.1.5.	Presentación de Resultados de la Entrevista a los Gerentes de la Empresa.....	94
4.1.6.	Análisis de Resultados Obtenidos de la Entrevista a los Gerentes de la Empresa	97
4.1.7.	Presentación de Resultados del Cuestionario a los Colaboradores del Talento Humano de la empresa	99
4.1.8.	Análisis de Resultados del Cuestionario a los Colaboradores del Talento Humano de la empresa.	111

4.1.9.	Presentación de Resultados de la Entrevista a los Expertos	112
4.1.10.	Análisis de Resultados Obtenidos de la Entrevista a los Expertos	116
4.1.11.	Presentación de Resultados de la Entrevista a los Clientes	117
4.1.12.	Análisis de Resultados de la Entrevista a los Clientes.....	121
CAPÍTULO V		122
5.	PROPUESTA.....	122
5.1.	Introducción	122
5.2.	Objetivo de la Propuesta	122
5.3.	Desarrollo de la Propuesta.....	123
5.3.1.	FASE 1: Filosofía Institucional	123
5.3.2.	FASE 2: Estructura Orgánica.....	126
5.3.3.	FASE 3: Manual de Funciones	133
5.3.4.	FASE 4: Determinar la Viabilidad Financiera de la Estrategia Propuesta.	151
5.4.	Beneficios.....	156
5.4.1.	Directos	156
5.4.2.	Indirectos.....	157
5.5.	Resultados a alcanzar	157
CAPÍTULO VI.....		159
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
6.1.	Conclusiones	159
6.2.	Recomendaciones.....	161
BIBLIOGRAFÍA		162
WEBGRAFÍA		164
ANEXOS.....		167

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	Pág.
Nº 1: DESCRIPCIÓN AGENTES DEL TALENTO HUMANO EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA.....	28
Nº2: ESCALA TARIFARIA - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA	29
Nº3: OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS	75
Nº4: MATRIZ FODA	82
Nº5: ANÁLISIS FODA CRUZADO	83
Nº6: GUIA DE OBSERVACIÓN	85
Nº7: ENTREVISTA A LOS GERENTES	94
Nº8: CONDICIÓN DEL INFORMANTE	99
Nº9: CONOCE LA MISIÓN.....	100
Nº10: CONOCE LA VISIÓN	101
Nº11: VALORES CORPORATIVOS	102
Nº12: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	103
Nº13: ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO	104
Nº14: DIVISIÓN DE AREAS DE TRABAJO	105
Nº15: JEFE DIRECTO.....	106
Nº16: LINEAS DE MANDO	107
Nº17: ORGANIGRAMA	108
Nº18: MANUAL DE FUNCIONES	109
Nº19: FUNCIONES LABORALES.....	110
Nº20: EXPERTOS EN DISEÑO ORGANIZACIONAL	112
Nº21: ENTREVISTA A EXPERTOS EN DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	113
Nº22: ENTREVISTA A LOS CLIENTES.....	118
Nº23: PROPUESTA DE NUEVOS CARGOS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA	130
Nº24: LINEAS JERARQUICAS DE MANDO O AUTORIDAD PROPUESTA	131
Nº25: VIABILIDAD FINANCIERA DE LA ESTRATEGÍA PROPUESTA.....	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág.
N° 1: ORGANIGRAMA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA	28
N° 2: ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	42
N° 3: VENTAJAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	45
N° 4: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT	47
N° 5: ESTRUCTURA MECÁNICA Y ORGÁNICA	50
N° 6: ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
N° 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL	54
N° 8: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL	55
N° 9: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR DIVISIÓN	56
N°10: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL	57
N°11: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HÍBRIDA	58
N°12: CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS	59
N°13: ANÁLISIS FODA	73
N°14: CONDICIÓN DEL INFORMANTE	99
N°15: CONOCE LA MISIÓN	100
N°16: CONOCE LA VISIÓN	101
N°17: VALORES CORPORATIVOS	102
N°18: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	103
N°19: ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO	104
N°20: DIVISIÓN DE AREAS DE TRABAJO	105
N°21: JEFE DIRECTO	106
N°22: LINEAS DE MANDO	107
N°23: ORGANIGRAMA	108
N°24: MANUAL DE FUNCIONES	109
N°25: FUNCIONES LABORALES	110
N°26: ORGANIGRAMA ACTUAL EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA	128
N°27: ORGANIGRAMA PROPUESTO EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA	129

N°28: ORGANIGRAMA JERÁRQUICO, DE MANDO O AUTORIDAD PROPUESTO EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA	133
N°29: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	138

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO	Pág.
Nº1: MODELO GUIA DE OBSERVACIÓN.....	167
Nº2: MODELO DE CUESTIONARIO.....	168
Nº3: MODELO DE ENTREVISTA I - GERENTES	169
Nº4: MODELO DE ENTREVISTA II - EXPERTOS	171
Nº5: MODELO DE ENTREVISTA III - CLIENTES	172
Nº6: FOTOGRAFÍA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA	173
Nº7: LOGOTIPO Y ESLOGAN ELÉCTRICA CHAYANTA.....	174
Nº8: FOTOGRAFÍA PUESTO DE TRABAJO RECAUDACIONES Y COBRANZAS .	174
Nº9: FOTOGRAFÍA PERSONAL ELÉCTRICA CHAYANTA	175
Nº10: FOTOGRAFÍA CON PARTE DEL PERSONAL ELÉCTRICA CHAYANTA	176
Nº11: FOTOGRAFÍA PERSONAL TÉCNICO	176
Nº12: FOTOGRAFÍA GENERADOR ELÉCTRICO.....	177
Nº13: FOTOGRAFÍA CLIENTES ENTREVISTADO	177
Nº14: FOTOGRAFÍA CLIENTES ENTREVISTADOS	178
Nº15: DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO - ELÉCTRICA CHAYANTA	179

INTRODUCCIÓN

En la actualidad aún se encuentra empresas que no cuentan con modelos administrativos de acuerdo a las funciones, necesidades y el trabajo que éstas desempeñan, es por esta razón que el desarrollo de sus actividades no se puede lograr de una manera eficiente lo que hace que comiencen a presentar problemas administrativos internos y a su vez se manifiestan externamente.

Es por este motivo que se analiza la situación problemática de la empresa Eléctrica Chayanta donde se manifiesta que está sumida en problemas de tipo organizacional por no tener establecida una adecuada y clara estructura organizacional, lo cual influye directamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

La presente investigación tiene como objeto brindar a la empresa Eléctrica Chayanta un diseño organizacional para que la misma desempeñe sus actividades en forma organizada, funcione correctamente y por ende mejore la calidad de servicio que brinda a sus usuarios.

Esta investigación está estructurada por seis capítulos necesarios en los cuales se describe el contenido de información y bajo parámetros que ayudan a su desarrollo como se muestra a continuación:

Capítulo I. Este capítulo está conformado por la problemática el cual es el objeto de estudio, los objetivos que indican lo que se quiere logran con la investigación y se define con, la justificación que es el por qué se estudia este caso.

Capítulo II. Detalla la parte del marco teórico en el que se detalla cómo se realizara la investigación en forma contextual, diferentes definiciones teóricas en cuanto al diseño organizacional, importancia, objetivos, fundamentación en la cual está basado el estudio del tema.

Capítulo III. En este capítulo se detalla la parte metodológica de la investigación que se utilizó para la elaboración del diseño organizacional, en el cual se establecieron las técnicas métodos y procedimientos adecuados para levantar la información necesaria de la empresa que se está estudiando y analizando, con el fin de facilitar la elaboración de la propuesta del diseño organizacional.

Capítulo IV. Se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos por las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron, como la observación y las entrevistas realizadas a los miembros de la Empresa Eléctrica, dicha información es necesaria para la propuesta de un adecuado diseño organizacional.

Capítulo V. Presenta el desarrollo de la propuesta, que busca dar solución a la problemática existente, a través de herramientas administrativas como una adecuada estructura orgánica y el manual de organización y funciones que beneficia al personal de Eléctrica Chayanta, en el desarrollo de sus labores, pues contribuye al logro de la eficiencia operacional, todo esto en base a la filosofía institucional.

Capítulo VI. En este capítulo se desarrollan las Conclusiones y recomendaciones que se determinaron sobre la propuesta de un adecuado Diseño Organizacional.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación del Problema

La Empresa Eléctrica Chayanta tiene como objeto ofrecer un servicio de comercialización de energía eléctrica, dentro del área asignada (la población de Chayanta ubicada en la Provincia Rafael Bustillo del departamento de Potosí). Ésta al tener pocos años de funcionamiento ha estado trabajando bajo un inadecuado diseño organizacional.

En éste caso, la problemática existente se debe a que el proceso administrativo no se está ejecutando de manera adecuada y, por lo tanto, afecta al funcionamiento de la empresa. Al ser el proceso administrativo deficiente se ve reflejado por una serie de inconvenientes que aquejan a la organización.

Uno de los inconvenientes, es la falta de planeación estratégica en la empresa, que provoca un retraso en su crecimiento económico, pues la misión, visión y objetivos no se han establecido, porque es considerado una pérdida de tiempo, por parte del administrador, es decir que la empresa; no tiene una dirección hacia dónde debe dirigir el esfuerzo de sus trabajadores en el cumplimiento de metas. Un negocio con ausencia de estos elementos es semejante a un no-vidente conduciendo un vehículo, es cuestión de tiempo para que sufra un accidente. Dichos elementos administrativos permiten a los trabajadores contribuir en acciones comunes a fin de alcanzar los objetivos del negocio.

También se debe mencionar que la estructura organizacional que tiene es inadecuada, reflejada por la confusión en la segregación de funciones, al no existir una delimitación y un concepto claro de las responsabilidades correspondientes a cada área o departamento; lo que ocasiona que los empleados asuman tareas que no les corresponde. Además, al no existir un manual de funciones, se da la superposición de funciones, es decir, dos o más empleados realizan las mismas labores, independientemente de su cargo, por lo tanto, las actividades no se desarrollan en un ambiente adecuado que permita alcanzar la eficiencia.

Otro aspecto es que la empresa no cuenta con un personal motivado, lo que afecta el cumplimiento de sus tareas asignadas, esto puede comprometer la eficiencia y calidad de servicio, y poner en riesgo la satisfacción del cliente.

1.2. Descripción del Problema

Bajo los aspectos mencionados; aquellos inconvenientes provocarían perjuicio en el funcionamiento y la administración de los recursos, y por ende afectaría al rendimiento del talento humano, comprometiendo la imagen de la empresa y ocasionando un bajo grado de satisfacción del cliente.

La empresa debería mejorar su diseño organizacional, adoptando mecanismos de control adecuados, para elevar el rendimiento del talento humano y lograr que sus operaciones se desarrollen con eficiencia, con el fin de brindar un servicio de calidad al usuario y aumentar su prestigio en la sociedad.

1.3. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar el funcionamiento y calidad de servicio que brinda la Empresa Eléctrica Chayanta?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Proponer un diseño organizacional que mejore el funcionamiento y la calidad de servicio que brinda la empresa Eléctrica Chayanta.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar y diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la información interna.
- Definir la estructura orgánica formal de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.

- Elaborar una estructura orgánica, la filosofía y sus valores, el manual de funciones y competencias para cada uno de los cargos propuestos en la nueva estructura organizacional.
- Determinar la viabilidad financiera de la estrategia propuesta.

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Justificación Teórica

Este Proyecto busca a través del Diseño Organizacional, mejorar la gestión administrativa, con el objetivo de establecer una estructura organizacional y un manual de funciones y competencias, a fin de dividir el trabajo de acuerdo con las habilidades, capacidades, y responsabilidades de cada uno de los involucrados, Es decir, busca otorgar las condiciones para que la empresa pueda operar con eficiencia en su día a día y por ende brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Según el ilustrado Richard Daft; la teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional. (Daft R. L., Teoría y Diseño Organizacional, 2011).

El presente trabajo de investigación tiene como núcleo de conocimiento emplear la teoría del diseño organización, estructura organizacional y manual de funciones, todo esto para conocer más acerca de estos temas que están presentes en esta investigación. Al elaborar el Diseño Organizacional para la Empresa Eléctrica Chayanta, contribuirá medios factibles para que la

empresa este bien estructurada bajo un marco referencial estable, innovador, adaptable sirviendo como eje para el desarrollo personal de los empleados en su conjunto.

1.5.2. Justificación Práctica

La justificación práctica del presente proyecto radica en el análisis de la situación actual de la empresa, el diseño organizacional que maneja, la estructura organizacional que posee y el manual de funciones con el cual se desenvuelve cada agente del talento humano que trabaja en la institución; de tal manera que se llegue a la generación de información que ayude a la presente investigación.

El diseño organizacional sirve para que exista un cambio dentro de la gestión administrativa que se maneja en la empresa Eléctrica Chayanta que se basa en realizar un diseño de la estructura organizacional, para así poder determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados de manera directa, mejorando el funcionamiento y la calidad de servicio que brinda a los usuarios.

Es decir que el presente trabajo, permitirá a la Empresa Eléctrica Chayanta, contar con su propia estructura organizacional y un manual de funciones y competencias que se constituya en una importante herramienta de gestión, para que a la hora de un problema los directivos puedan resolver dichos problemas y tomar las decisiones más adecuadas, todo esto permitirá mejorar el funcionamiento y la operatividad de la institución.

1.5.3. Justificación Social

El presente proyecto tiene como finalidad el aportar un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la empresa, misma que podrá ofrecer a sus trabajadores mejor condición laboral, proporcionará además orden y claridad al reducir la incertidumbre y la confusión dentro de la organización, haciendo que la misma sea más ordenada, predecible y controlable. Logrando empleados felices y a su vez mejorando la calidad de servicio ofrecido a los usuarios.

Las empresas de esta extensión son uno de los sectores que genera mayor cantidad de fuentes de empleo, aportando al crecimiento y desarrollo del país, por lo tanto, enfocar e inclinar todo el esfuerzo a su desarrollo y crecimiento será de vital importancia.

1.5.4. Justificación Económica

Este proyecto busca mejorar la situación de la empresa, haciendo especial énfasis en el diseño Organizacional y el manual de funciones que esté acorde a la filosofía institucional, todo esto con el fin de hacer más eficiente la operatividad de la empresa, realizar este estudio aportará soluciones al mejoramiento de la prestación de servicio y por consiguiente una armonía entre empresa y usuarios, llegando a la meta que es la de prestar un servicio con calidad.

El diseño organizacional pretende mejorar el funcionamiento de la empresa reduciendo la duplicidad de funciones haciendo los procesos más ágiles, de manera que todo eso pueda contribuir en el desarrollo de la empresa, lo cual contribuirá al país y al crecimiento del PIB siendo una entidad estable que reduzca el desempleo y dinamice la economía.

1.5.5. Justificación Metodológica

Para el presente proyecto es relevante utilizar métodos, técnicas e instrumentos de investigación aplicables a todos los involucrados en el tema de estudio, esto va a permitir conocer a ciencia cierta cuán grande es la importancia de la elaboración de un diseño organizacional en la empresa.

La aportación metodológica que se ejecutará será diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la observación, el trabajo de campo, método científico, al igual que las entrevistas, y recolección de datos apropiados para la formulación de la propuesta del nuevo diseño organizacional que esté acorde al tamaño de la empresa, cuya finalidad es lograr el funcionamiento eficiente.

1.5.6. Viabilidad

La empresa objeto de estudio al pertenecer al sector eléctrico, forma parte de un servicio de primera necesidad y esta es una de las razones por la cual día a día tiene el registro de nuevos

clientes, esto significa nuevos ingresos para la empresa por lo cual cuenta con los recursos necesarios para emplear la propuesta de este trabajo. Lo que implica que puede ser aplicado inmediatamente a la empresa de estudio; ya que, una vez diseñado el proyecto requiere de pocos recursos externos y personal que forma parte de la empresa para poder ser ejecutada.

1.5.7. Factibilidad

Eléctrica Chayanta es una empresa que no se cierra a los cambios y esta consiente que su deficiente funcionamiento durante este tiempo, es debido a la ausencia de una adecuada estructura organizacional. Razón por la cual los agentes humanos no dudan en brindar su apoyo para el logro del objetivo de éste trabajo de investigación. El administrador se mostró presto para poder colaborar con este proyecto lo que permite obtener información veraz de fuentes primarias que serán de mucha utilidad para el logro de este cometido.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO HISTÓRICO

2.1.1. Evolución de la Administración con Énfasis a la Estructura

Para ahondar en los antecedentes del diseño y la estructura organizacional, se debe abordar, las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que, por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, en el diseño organizacional y en el diseño de los puestos de trabajo, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones. (Herrera, 2010).

La administración ha constituido un área de estudio relevante en los últimos dos siglos, dadas las condiciones cambiantes de los mercados y las exigencias cada vez mayores de los clientes por productos y servicios con ventajas competitivas y valores agregados superiores. Como lo plantea Chiavenato, “la administración es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, físicos, economistas, estadistas y otros”, incluyendo a los empresarios como agentes activos del desarrollo. (Chiavenato, 1995)

Aunque se encuentran vestigios milenarios de administración en los egipcios, las teorías organizacionales tienen su aparición formal en 1900 con los trabajos de la Administración Científica de Taylor, y constituye esta la primera aproximación a la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. En las teorías de la administración se han presentado varios enfoques de acuerdo con los métodos y orientaciones de sus autores. Así el énfasis se ha centrado en:

- Las tareas
- La estructura
- Las personas
- El ambiente
- La tecnología

Con el objetivo de entender las tendencias administrativas actuales, resulta oportuno analizar las teorías tradicionales con énfasis en la estructura y las personas, para luego abordar tendencias contemporáneas.

Teorías con énfasis en la estructura

Las teorías iniciales que centraron su atención en la estructura como medio de eficiencia organizacional son la clásica, la neoclásica, la burocrática y la estructuralista.

A. Teoría Clásica de la Administración

La teoría clásica se caracterizaba por el énfasis en la estructura, buscando el aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y la aplicación de principios científicos generales de la administración.

Henri Fayol de origen francés, acompañado de otros ejecutivos empresariales de la época como H.S. Denninson, Stuart Chase, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, constituyen la corriente anatomista (relativo a la estructura) y fisiologista (concerniente al funcionamiento) de la organización, quienes se ocuparon de explicar el aumento de la eficiencia empresarial, a través de la forma y disposición de los elementos estructurales de la organización (departamentos) y sus interrelaciones. El enfoque clásico parte de la dirección hacia la ejecución de actividades, y del todo hacia las partes (análisis).

Fayol estuvo influenciado principalmente por los eventos sociales y económicos europeos y por ello su enfoque nace como resultado del crecimiento rápido y desordenado de las empresas en la Segunda Revolución Industrial, y por la necesidad de aumentar la eficiencia para hacer frente a la competencia cada vez mayor. La idea de estructura organizacional como un todo, aportado por esta teoría, es uno de los principales logros para la teoría administrativa, porque hasta el momento otras teorías, como la de Taylor en 1903, sólo habían aplicado la observación y medición analítica y concreta de la eficiencia organizacional a tareas específicas que presentan un enfoque más reducido.

Según Fayol, las seis macro-funciones que debe cumplir una empresa son:

- **Técnicas:** Producción de bienes o prestación de servicios.
- **Comerciales:** Compra, venta e intercambio.
- **Financieras:** Búsqueda y administración de recursos financieros.
- **De seguridad:** Protección y preservación de bienes y personas.

- **Contables:** Inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- **Administrativas:** Coordinan y sincronizan las demás funciones y están siempre por encima de ellas.

Estas funciones parecieran exclusivas de la alta dirección, pero están presentes proporcionalmente en los diferentes niveles de la organización, por lo que se habla de la proporcionalidad de las funciones administrativas y de la distribución de capacidades en los diferentes niveles. Es así como en la base de la estructura organizacional, sobresalen las capacidades técnicas en los obreros, y van cambiando, según el nivel, a comerciales, financieras, de seguridad y contabilidad, para terminar con las capacidades administrativas de los directivos. Partiendo de lo anterior, Fayol presenta la diferencia entre los conceptos de administración y organización, dando mayor alcance a la administración como un todo, del cual la organización es sólo una parte; así la administración es concebida como un conjunto de procesos interrelacionados como son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Así también la organización adquiere dos connotaciones: como entidad social y como función y parte del proceso administrativo.

Como teoría científica, Fayol se basa en leyes y principios administrativos como: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y dirección, la subordinación de los intereses individuales a los generales, la remuneración del personal, la centralización y la jerarquía o cadena escalar, el orden, la equidad, la estabilidad y duración del personal en un cargo, la iniciativa y el espíritu de equipo. Así, esta teoría posee los elementos (funciones) y principios para generar una aproximación científica y determinar el rumbo administrativo de las empresas en las primeras décadas del siglo XX en Europa. Para Fayol la organización como entidad social, bajo el influjo histórico de la organización militar y eclesiástica, rígida y jerarquizada; se limita al establecimiento de la estructura y de la forma, bajo una concepción estática y reducida. Esto se observa claramente en algunos de sus principios, como son:

- **La división del trabajo:** como instrumento necesario para la especialización, a fin de mejorar la eficiencia de las personas, a través de la asignación de tareas específicas y repetitivas a cada miembro de la organización.

- **La autoridad:** como poder derivado de la responsabilidad conferida por la posición.
- **La unidad de mando:** como principio de la autoridad única y la subordinación.
- **La unidad de dirección:** para las personas que persiguen objetivos comunes bajo la autoridad de un solo jefe y un solo plan.
- **La centralización:** entendida como la concentración del poder en la cúspide de la pirámide jerárquica.
- **La jerarquía:** a través de la existencia de una línea de autoridad desde los niveles directivos hasta los operativos.
- Estos principios son de especial interés en el estudio de las teorías relacionadas con la estructura y su evolución en teorías administrativas posteriores.

B. Teoría Neoclásica

La teoría neoclásica se considera una teoría contemporánea que retoma los conceptos de la teoría clásica y los adapta a las condiciones actuales de la organización y la competencia, mejorando su alcance y flexibilidad, y enfocándose en los resultados y objetivos empresariales. Dentro de los representantes de esta corriente se encuentran Peter Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen, Alvin Brown, solo por citar algunos. Como toda teoría, los neoclásicos también definen principios. Alvin Brown plantea los 96 principios generales de la administración, entre los cuales se destacan:

- Los objetivos de la empresa y sus elementos componentes deben ser claramente definidos y establecidos.
- Las responsabilidades asignadas a una posición deben reducirse al desempeño de una sola función.
- Las funciones deben asignarse a los departamentos según su homogeneidad, con el fin de alcanzar la operación más eficiente y económica.
- En la organización debe haber líneas claras de autoridad y responsabilidad vertical en ambos sentidos.
- La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas.

- La responsabilidad y la autoridad están ligadas.
- La autoridad para realizar o iniciar una acción debe delegarse verticalmente al nivel inferior que le corresponda.
- El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.
- Existe un límite en cuanto al número de posiciones que pueden ser eficientemente supervisadas por un individuo.
- Cada individuo en la organización debe reportarse solo a un único Supervisor. La responsabilidad de cada directivo es absoluta, en relación con los actos de sus subordinados.

Los principios anteriores como proposiciones generales aplicables a determinados fenómenos que proporcionan guías de acción, dejan ver una evolución de los conceptos de la teoría clásica en lo relacionado con:

- La especialización y división cada vez mayor del trabajo.
- La definición más amplia de jerarquía y autoridad, en su relación con la responsabilidad.
- Las relaciones de mando y dirección entre directivos, supervisores y subordinados.
- El problema de la centralización versus la descentralización.
- La teoría neoclásica presenta una versión actualizada de las funciones administrativas resumida en planeación, organización, dirección y control, que constituyen el concepto moderno de ciclo y proceso administrativo.
- El ciclo administrativo es un proceso de mejoramiento y ajuste permanente, que no sólo representa una secuencia cíclica, sino que es una interacción dinámica e interactiva de las funciones empresariales, entorno al mejoramiento.
- El proceso administrativo está constituido por las funciones empresariales vistas como un todo, en un enfoque global para alcanzar objetivos.

C. Modelo Burocrático de Organización

Frente a la necesidad de contar con un soporte conceptual que supliera las falencias de la teoría clásica en el comienzo de la década de 1940, tras la revisión de los estudios del sociólogo Max Weber, surge el modelo burocrático. Como las otras teorías, la burocracia trata de garantizar la

máxima eficiencia posible en la búsqueda de los objetivos o fines de la empresa. Se presenta además como una forma de organización del hombre basado en la racionalidad, a través de la adecuación de los medios, a los objetivos o fines pretendidos.

Weber remonta el origen de la burocracia a los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento en países protestantes como Holanda e Inglaterra, motivado por las similitudes existentes entre el protestantismo y el capitalismo, las cuales representan la “ética protestante”. Así las tres formas de racionalidad originadas por estos cambios son el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna.

La burocracia como un tipo de poder, implica el estudio de los tipos de sociedad y de autoridad. Los tipos de sociedad propuestos son:

- ✓ **La sociedad tradicional:** Con predominio de características patriarcales y hereditarias como la familia y el clan.
- ✓ **La sociedad carismática:** Con dominio de características místicas, arbitrarias y personalistas, en la que se cuentan los grupos revolucionarios, los partidos políticos, etc.
- ✓ **La sociedad legal, racional o burocrática:** Dominan las normas impersonales y la racionalidad en la escogencia de los medios y los fines, por ejemplo, las grandes empresas, el Estado y el Ejército.

De acuerdo con el tipo de sociedad se establece un tipo de autoridad, siendo ésta “la probabilidad de que una orden específica sea obedecida”, presentándose como el poder institucionalizado y oficializado, concibiendo el poder como “posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras”. “La autoridad proporciona poder, tener autoridad es tener poder” (Chiavenato., 1995) .

La capacidad para justificar el ejercicio de la autoridad es la legitimidad, que a su vez determina tanto la autoridad como el poder. De esta manera la legitimación es la aceptación de la autoridad de uno (dominador) sobre una o más personas (dominado), y por tanto, del poder respectivo, el cual genera dominación o influencia sobre su conducta. Así las órdenes del dominador se convierten en normas de conducta (obediencia) para los dominados. La dominación, se configura, como una forma de poder donde el dominador cree tener derecho a ejercer poder

sobre los dominados, y estos creen que su obligación es obedecer las órdenes, siendo las creencias en la mente de los agentes las que determinan los niveles y sistemas de dominación. Así, Weber propone una clasificación de la autoridad basado en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados, donde aparece el aparato administrativo como equipo que ejecuta las órdenes y sirve de unión entre dominadores (gobernantes) y dominados (gobernados). Entonces, los criterios utilizados por Weber para clasificar la autoridad, son la legitimación y el aparato administrativo. Y los tres tipos de autoridad propuestos son:

- ✓ **Autoridad tradicional:** Se presenta en las sociedades tradicionales donde predominan las características patriarcales o hereditarias, y el poder no es racional sino transmitido por generaciones, lo que implica que la legitimación se da por el pasado, la justicia y la pertinencia de conservar las maneras de actuar. Así las órdenes son de carácter personal y arbitrario, y están limitadas por costumbres y hábitos. Las formas de aparato administrativo que la soportan son: La patrimonial, donde los dominados son los servidores del “señor” y dependen económicamente de él, y la feudal, donde el dominador es el “señor”, y los “vasallos” o “señores feudales” se alían a él en fidelidad, para servirle sin depender económicamente, y ejerciendo jurisdicciones y dominios administrativos independientes.
- ✓ **Autoridad carismática:** La legitimación de la autoridad carismática depende de la personalidad del líder y de lo que logre en sus seguidores, dado que el poder carismático no tiene base racional. El líder se presenta como alguien excepcional por sus habilidades, que no deriva su poder de la posición o jerarquía sino de su capacidad de persuasión. El aparato administrativo lo componen los discípulos o subordinados más cercanos al líder, quienes derivan su papel de la confianza que este les tiene, sin bases racionales. El poder y el aparato administrativo son inestables e inconstantes, por su carácter emotivo y carismático.
- ✓ **Autoridad racional, legal o burocrática:** un conjunto de normas justificadas y legítimas generan el poder de mando, constituyendo lo que se conoce como autoridad técnica, meritocracia y administrativa. El gobernante y su equipo es elegido y ejerce su

poder y legitimidad bajo normas y leyes racionalmente preestablecidas, que los gobernados consideran como justas. Al gobernante se le otorga la posición a través de procedimientos legales y por tanto su poder está limitado por normas y reglamentos. El aparato administrativo presente es la burocracia que tiene como fundamento las leyes y el orden legal. Las relaciones entre los gobernantes, burócratas y gobernados se encuentran establecidas por reglas que definen la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes generados, así como los procesos de selección y otros más.

Dados los conceptos y análisis de la burocracia presentados anteriormente, se concluye que para Max Weber la burocracia es la organización eficiente por excelencia, por lo que en ella se definen claramente cómo deben hacerse las cosas; por lo tanto, es necesario entender sus características, así:

-  **Carácter legal de las normas y reglamentos:** Como la burocracia es un tipo especial de organización unida por normas y reglamentos, esta tiene una legislación propia, previamente definida para regular y controlar todo lo que ocurra al interior de la empresa, acompañada de un carácter racional. Por su congruencia con los objetivos empresariales, también posee una naturaleza legal por el poder conferido a unos miembros sobre sus subordinados y los mecanismos requeridos para el cumplimiento efectivo y eficiente de las órdenes.
-  **Carácter formal de las comunicaciones:** Todas las comunicaciones en la burocracia se realizan por medios escritos como reglas, decisiones, acciones, rutinas y formatos administrativos, lo que genera formalidad en el momento de comprobar y documentar las actividades.
-  **Carácter racional y división del trabajo:** Existe una división sistemática del trabajo, del derecho y del poder con un carácter racional de acuerdo a los objetivos por alcanzar, donde cada participante tiene su cargo, y sus funciones con un campo de actuación y responsabilidad específicos; además está definido el mando y los límites de cada tarea con el fin de no interferir en las actividades de otros.
-  **Impersonalidad de las relaciones:** La distribución de actividades se hace en función de los cargos y funciones, por lo que el poder queda ligado a éstos y no a las personas;

esto con el fin de generar estructuras perdurables en el tiempo por su carácter racional y no carismático.

- ✚ **Jerarquía de la autoridad:** Los cargos se establecen según el principio de jerarquías verticales de orden y subordinación, definidas por normas limitadas y específicas. La autoridad como el poder queda ligada al cargo y no a las personas, con el fin de minimizar conflictos.
- ✚ **Rutinas y procedimientos estandarizados:** A través de reglas y normas técnicas se fijan las rutinas y procedimientos de desempeño y conducta para controlar las actividades en cada cargo. Así, todas las actividades se desarrollan según estándares predefinidos que facilitan la evaluación.
- ✚ **Competencia técnica y meritocracia:** La base de los procesos de selección y los criterios de desarrollo y promoción del personal, son el mérito y la competencia técnica, por lo que se hace necesario la evaluación y los concursos para el ascenso de los funcionarios.
- ✚ **Especialización en la administración:** Hay una separación entre los miembros administrativos y la propiedad de los medios de producción, generando una especialización de los directivos en la administración del negocio.
- ✚ **Profesionalización de los participantes:** Cada funcionario de la burocracia es un profesional, debido a su especialización en la administración, su carácter de asalariado, el cargo que ocupa, la relación de jerarquía con un superior, la perdurabilidad temporal en el cargo, la posibilidad de desarrollo y ascenso en la organización, el desempeño racional con los objetivos empresariales y la tendencia cada vez mayor de ocupar los cargos burocráticos.
- ✚ **Completa previsión del funcionamiento:** El modelo de Weber plantea que el comportamiento y la conducta organizacional son previsibles bajo las normas preestablecidas.

D. Teoría Estructuralista de la Organización

Después de los intentos realizados en las primeras décadas del siglo XX para explicar y modelar los fenómenos de la organización con los aportes de las teorías clásicas, aparece la teoría estructuralista como modelo derivado de la burocracia, aproximado a la teoría de las relaciones

humanas y enfocada críticamente en la organización formal. Hay ciertas connotaciones del concepto de estructura en las ciencias sociales que propiciaron el desarrollo de la teoría estructuralista de la administración, como son:

- a) **El estructuralismo abstracto** de Levy – Strauss, el cual plantea la estructura como una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica.
- b) **El estructuralismo concreto** de Gurwitch y Radcliff-Brown que plantea la estructura como un conjunto de relaciones sociales en un momento dado.
- c) **El estructuralismo dialéctico** de Karl Marx, propone la estructura constituida por partes, que a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian, y de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras; manteniendo la integración y la totalidad sin sumarse ni reunirse entre sí, sino por la reciprocidad instituida entre ellas.
- d) **Para el estructuralismo fenomenológico** de Weber, la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera, teniendo sus elementos en cierta función bajo una cierta relación, lo que impide al tipo ideal de estructura retratar fiel e integradamente la diversidad y variación de un fenómeno real. Los autores estructuralistas dentro de la teoría de las organizaciones han variado entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico, concentrándose en el estudio de las organizaciones sociales.

La teoría estructuralista de la administración toma estos estudios y propone el concepto de estructura como el conjunto de elementos que permanece inalterado ante el cambio o la diversidad de contenidos, haciendo énfasis en su importancia por la posibilidad de aplicación en diferentes áreas o campos y en el hecho de permanecer invariable.

El análisis de la estructura implica entonces el estudio de fenómenos y elementos en un contexto de totalidad, resaltando la importancia de la posición y las interrelaciones, con la posibilidad de comparar los elementos. Así la totalidad es mayor que la suma de las partes por sus relaciones y dependencias.

Las organizaciones se presentan como más eficientes por la evolución de las sociedades hacia la compatibilidad con estas y el avance de las teorías organizacionales para mejorar el proceso administrativo. Las organizaciones son un elemento de desarrollo y cohesión en las condiciones actuales de la sociedad y la economía.

Talcott Parsons, otro de los representantes del estructuralismo, plantea las organizaciones como “unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas,

con el fin de alcanzar objetivos específicos. Se incluyen en este concepto las corporaciones, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones; se excluyen las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias”. (PARSONS, 1995)

El estructuralismo retoma el concepto del *homo economicus* (teoría clásica) y “hombre social” (teoría de las relaciones humanas), y lo presenta como “hombre organizacional”, es decir, el hombre que desempeña roles en diferentes organizaciones, precisamente en una sociedad de organizaciones. Dentro de las características de personalidad que debe tener el hombre para relacionarse en las diferentes organizaciones, están: La flexibilidad, la tolerancia a las frustraciones, la capacidad de diferir las recompensas *“y poder compensar el trabajo rutinario en perjuicio de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional”* y el deseo permanente de superación.

E. Teoría con enfoque en las personas

Se ha analizado la evolución de las teorías referentes a la composición y relación de los elementos estructurales de la organización como determinantes de la competitividad, pero no hay que olvidar que son las personas las que ocupan los diferentes cargos en las organizaciones, y que las empresas actuales deben buscar la satisfacción de los usuarios, los funcionarios y los accionistas. En la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores en sus actividades laborales, han participado profesionales de diversas áreas que han realizado sus estudios bajo los enfoques de las relaciones humanas, el comportamiento y desarrollo organizacional, y las técnicas para la administración del talento humano.

F. Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas tiene sus raíces en la oposición y complemento a las teorías del enfoque clásico, que se centraban en aspectos técnicos y formales, dejando de lado aspectos psicológicos y sociológicos. La evolución de las ciencias sociales en especial la psicología, y más específicamente la psicología del trabajo, aportaron elementos para la consolidación de los conceptos propuestos por Elton Mayo y sus seguidores. La psicología del trabajo centró su análisis en el trabajo y en la adaptación biunívoca del hombre a éste. Con la Gran Depresión de

1929, se intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. El enfoque humanístico, que incluye los aportes expuestos de la psicología y la necesidad social de la época, logra su aceptación en los Estados Unidos en los años 30, por la respuesta que generaba y por su carácter eminentemente democrático. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la Administración, 1995)

2.1.2. Etapas en la Evolución del Diseño Organizacional

Se pueden identificar cuatro etapas fundamentales en la evolución del constructo Diseño organizacional:

- a) ***En el enfoque clásico*** los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina en las actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia. Teoría que defendía porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la Burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha

tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

b) ***En el enfoque tecnológico*** de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. “Tecnología de las Tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas (producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente), dos, producción de grandes partidas y en masa (se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble), y tres, producción en procesos (se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas). Estos estudios condujeron a tres conclusiones generales:

- Las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.
- El tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos.
- Conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo,

c) ***El enfoque ambiental***. En la época que Woodward realizó sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización

se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por Gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Llegando a la conclusión de que el sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico es más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, como el actual, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por una informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

- d) ***Reducción de tamaño:*** en años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suelen entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Los gerentes de muchas empresas optaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto, las grandes empresas desarrollaron burocracia de muchos niveles, que con el tiempo resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas; en tiempo que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones de algunas industrias, la privatización de las empresas públicas y a la creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional. (Arvelo, 2011)

2.1.3. La Energía Eléctrica en el Municipio de Chayanta Segunda Sección de la Provincia Rafael Bustillo del departamento de Potosí.

a) Inicios con la Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro S.A (E.L. F.E.O. S.A.) que más tarde sería la Actual ENDE ORURO:

Hacia 1898 la Compañía Minera de Oruro importó un motor a diésel de 60 caballos de fuerza, el que una vez instalado, además de dar servicio de energía eléctrica a la Compañía Minera, tenía el propósito de iluminar algunas calles y edificios de la ciudad.

En 1904, un grupo de Empresarios emprendedores del Comercio de esa época liderados por el Sr. Gustavo Hinke, conformaron la Sociedad Comercial Hinke & Asociados.

El objetivo inicial de estos visionarios era producir energía para el Alumbrado Público en las calles y plazas y poco a poco ir registrando los domicilios privados que deseaban contar con iluminación y fuerza eléctrica.

En 1921, Hinke y Asociados decide reorganizar su estructura societaria y el 24 de enero de 1921, se constituye la “Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro S.A.”, siendo reconocida su personería jurídica y aprobados sus estatutos mediante Resolución Suprema emitida el 23 de febrero del mismo año.

La Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro S.A. comenzó a operar con 329 clientes, por su carácter de emprendimiento y desarrollo, le fue posible ampliar en el transcurso de los años la

distribución de energía eléctrica en la ciudad de Oruro y provincias del Departamento, así como en diferentes poblaciones y localidades de La Paz, Cochabamba y Potosí.

En ese sentido, nuestra red de distribución creció a las localidades de: Huanuni, Machacamarca, Poopó, El Choro, Toledo, Corque, Opoqueri, Huachacalla Cruz de Machacamarca, Esmeralda, Challapata, Antequera, Caracollo, Eucaliptos, Sabaya, Salinas de Garcey Mendoza, Chipaya, La Rivera, Coipasa, Carangas. Paralelamente de las extensas áreas mineras del norte de Potosí (Provincia Bustillos) Llallagua, Uncia Chayanta, Siglo XX y en el Departamento de La Paz, llegamos a gran parte de la provincia Inquisivi, entre ellas a Quime, Licoma, Ichoca, Cajuata, Colquiri, Luribay. Finalmente, la distribución de energía alcanza al Departamento de Cochabamba en la provincia Independencia, con lo cual EL FEO S.A. asume y experimenta un crecimiento importante en el sistema de distribución y la responsabilidad de garantizar el suministro de mayores volúmenes de energía y potencia. (ENDE DE ORURO, 2017)

Más tarde en 1962 EL FEO S.A. pasa a ser parte de la Empresa Nacional de Electricidad S.A.

La Empresa Nacional de Electricidad S.A. – ENDE se originó mediante Decreto Supremo N° 05999 de 9 de febrero de 1962, por medio del cual se encomendó a la Corporación Boliviana de Fomento su creación. Su organización se materializó como consecuencia de las negociaciones de crédito con el Banco Mundial, iniciadas en noviembre de 1962 y finalizadas en agosto de 1964. El crédito fue concedido bajo la condicionante de establecer un organismo nacional que tenga a su cargo el desarrollo del sector eléctrico en el país en las zonas no atendidas por empresas privadas.

ENDE fue creada como institución de servicio público, con duración indefinida, para cumplir el rol específico de producción, transmisión y distribución de energía eléctrica, planificación, construcción y operación de empresas eléctricas de su propiedad y desarrollo de toda actividad comprendida en la industria eléctrica en zonas donde no exista o el servicio sea inadecuado.

ENDE fue organizada inicialmente como sociedad anónima con participación exclusiva del Estado, con personería jurídica reconocida mediante Resolución Suprema N° 127462 de 04 de febrero de 1965, misma que fue ratificada por Decreto Supremo N° 7591 de 20 de abril de 1966. (ENDE, 2015).

b) Avances con el Apoyo de la Honorable Alcaldía Municipal de Chayanta que más tarde sería el Gobierno Autónomo Municipal de Chayanta:

La Población de Chayanta al ser parte del Norte de Potosí y ser parte del sector minero, se vio beneficiada con la instalación de las redes Eléctricas por la Empresa de Luz y Fuerza Eléctrica de Oruro S.A., que actualmente es la Empresa ENDE Oruro, en el año 1928, primeramente los que se beneficiaron con este servicio básico fueron las instituciones (Honorable Alcaldía Municipal, Banco de Mineros, Posta de Salud, Sucursal Caja de Salud, Unidad Educativa Mariscal Andrés de Santa Cruz A – primaria, Unidad Educativa Mariscal Andrés de Santa Cruz – B Secundaria, Instituto Normal Superior) luego de algunos años ENDE cubrió toda la población, con la instalación de postes Eléctricos solo para algunos usuarios y alumbrado público en la plaza 10 Noviembre, plaza principal de la población de Chayanta; luego a partir del año 1980 aproximadamente se inició con la instalación del alumbrado Público con apoyo de la Honorable Alcaldía Municipal (quien era encargada del cobro de este servicio) primeramente para las calles cercanas a la Plaza 10 de Noviembre este proceso fue muy lento, y aún sigue en la actualidad debido a que año tras año el número de habitantes y la mancha Urbana crece.

En el año 2010 la Alcaldía cambio de denominación a Gobierno Autónomo Municipal de Chayanta, pero esto no le quito la atribución de seguir encargándose de la comercialización de Energía Eléctrica a cada uno de los usuarios de la población, recaudando los pagos por el consumo de este servicio básico en una cuenta de recursos propios, los cuales eran administrados y ejecutados por la oficina de Recaudaciones de Energía Eléctrica, parte del departamento administrativo del Gobierno Autónomo Municipal de Chayanta, dichos Ingresos eran ejecutados para la realización de obras en poblaciones ajenas a Chayanta, pero que forman parte del municipio de Chayanta, lo cual generó inquietud en cada uno de los habitantes de la población.

c) Nueva Administración:

Las Autoridades de la Junta de Vecinos y Gestión social de la población de Chayanta, al analizar la situación en la que se encontraba el departamento de Recaudaciones de Energía Eléctrica y del uso que le daban a estos recursos que son propios de la población decidieron convocar a una asamblea en el mes de Octubre del año 2020, de la cual fueron partícipes los

delegados de las cinco zonas de la población, (Zona Sicoya, Zona Chayanta, Zona Layme, Zona Kharacha y la Zona Puraca), el Honorable Alcalde Municipal Sr. Willyam Guzmán Romero, el Secretario Administrativo Lic. Carlos Chuncho, la cajera y el personal técnico para que estos puedan dar un informe final a la población, dicha asamblea les llevo a tomar la decisión de la creación de una empresa independiente que no forme parte ni tenga dependencia del Gobierno Autónomo Municipal lo cual se hizo realidad a finales del mes de noviembre del mismo año, el Gobierno Autónomo Municipal se comprometió en transferir todo lo recaudado desde el mes de Noviembre a la nueva institución que administre dichos recursos, lo cual se constituyó como el capital inicial de la nueva Empresa Eléctrica Chayanta.

2.2. MARCO REFERENCIAL

2.2.1. Descripción del Objeto de Estudio

La Empresa Eléctrica Chayanta es una entidad descentralizada y autónoma que presta los servicios de comercialización de Energía eléctrica a la población de Chayanta y tiene como función primordial brindar satisfacción y bienestar a cada uno de sus usuarios.

Eléctrica Chayanta inicia sus operaciones el 07 de noviembre del 2020, fue creada a través de una asamblea magna (donde participaron la mayoría de los habitantes de la población de Chayanta) con el fin de lograr una administración independiente de los recursos e ingresos que genera la recaudación de cobros de energía eléctrica para una adecuada administración de los recursos propios de la población de Chayanta.

La empresa inicio su operatividad en sus nuevas instalaciones ubicada en la calle Bolívar s/n de la zona Sicoya de la población de Chayanta, segunda sección de la provincia Rafael Bustillo del norte del departamento de Potosí, empezó a operar con el personal que trabajaba en el Gobierno Autónomo Municipal de Chayanta es decir la cajera y el personal técnico.

Ya más tarde en el mes de diciembre del mismo año, por medio de una nueva Asamblea Magna, se convocó a todas las autoridades y población en general para poder elegir al personal que

participaría en la administración de esta nueva institución que ofrece un servicio de primera necesidad a sus usuarios.

El 10 de diciembre del 2020 se constituye al personal que formara parte de la gerencia en la nueva empresa, cada uno de ellos fue elegido por voto popular en la asamblea. Las personas elegidas para formar parte de la gerencia de esta prestigiosa institución fueron:

- Licenciada Mariel Cala Montes.
- Licenciado Janez Gabriel Orihuela Condori.
- Sr. Johnny Copa García.
- Sra. Celia Montes Romero.
- Sr. José Calani.

La empresa cuenta con su propio generador de energía Eléctrica ubicada a 3 kilómetros de sus oficinas, este generador forma parte del sistema de Energía Eléctrica que distribuye la Empresa ENDE Oruro en la actualidad, la energía que brinda a sus usuarios es hidroeléctrica.

La empresa eléctrica Chayanta inicio con la atención de 995 usuarios en diciembre de 2020 y hasta abril de 2021 ya tiene registrados a 1044 usuarios, se vio un incremento favorable de usuarios debido a que los habitantes ciudadanos a causa de la pandemia el Covid 19, volvieron a habitar en la población de Chayanta.

2.2.2. Planeación Estratégica

➤ MISIÓN

Comercializar servicios y proyectos de energía eléctrica a cada uno de nuestros usuarios, ofreciendo solución inmediata a cada una de sus demandas.

➤ VISIÓN

Contribuir al desarrollo de la población de Chayanta para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.

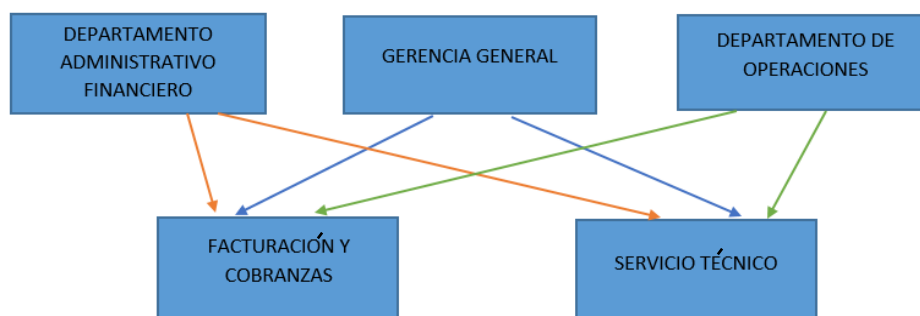
➤ VALOR

Responsabilidad: Responder por nuestros actos con respeto, transparencia, compromiso e integridad.

➤ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa está trabajando bajo la ausencia de una estructura orgánica formal, en el siguiente grafico se observa la estructura orgánica bajo la cual están trabajando hasta ahora:

GRÁFICO N° 1: ORGANIGRAMA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Elaboración propia en base a la visita realizada a la empresa, Año 2021.

Actualmente Eléctrica Chayanta cuenta con 10 agentes del talento humano, distribuidos de la siguiente manera:

**CUADRO N° 1: DESCRIPCIÓN DE AGENTES DEL TALENTO HUMANO
EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA**

N°	CARGO	DEPARTAMENTO
1	Gerente General	GERENCIA GENERAL
2	Gerente Administrativo	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
3	Secretario Administrativo	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
4	Facturación y Cobranzas	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO
5	Gerente de Operaciones	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
6	Secretario de Operaciones	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
7	Técnico Eléctrico	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
8	Técnico Eléctrico	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
9	Técnico Eléctrico	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
10	Técnico Eléctrico	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

Fuente: Elaboración propia en base a la vista realizada a la empresa y entrevista al gerente general, año 2021.

2.2.3. Descripción del producto

La empresa Eléctrica Chayanta tiene como objeto la comercialización de energía eléctrica a los clientes finales, es decir la empresa se encarga de vender energía eléctrica al consumidor final.

Eléctrica Chayanta logra su objetivo por medio de un acuerdo de compra de energía eléctrica de la distribuidora ENDE ORURO cuya energía es generada por medios hidroeléctricos.

La empresa ofrece la energía eléctrica a sus consumidores según el siguiente detalle:

CUADRO N° 2: ESCALA TARIFARIA – EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

TARIFA DE ELECTRICIDAD	PRECIO KILOVATIOS (KW)	BASICO EN BOLIVIANOS
Doméstica	0,518	Bs 15,00
Comercial 1	0,560	Bs 18,00
Comercial 2	0,618	Bs 18,80
Industrial 1	0,718	Bs 21,00
Industrial 2	0,918	Bs 27,00

Fuente: Elaboración propia en base a la vista realizada a la empresa y entrevista al encargado de facturación y Cobranza, año 2021.

2.2.4. ¿Qué es la Administración?

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar,

dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2007).

Según Sergio Hernández y Rodríguez menciona que: La Administración es la Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales. (Rodríguez, 2011).

La administración es una ciencia social, cuyo interés se centra en las organizaciones humanas, así como las técnicas y procedimientos disponibles para su planificación, organización, dirección y control de sus recursos, en pro de obtener de ellos el mayor beneficio posible.

Hay muchas definiciones posibles de la administración, dependiendo de las perspectivas empleadas para estudiarla. En líneas generales se la comprende como el análisis organizacional de grupos sociales, **con un enfoque determinado hacia un objetivo concreto, con requerimientos de eficacia y rendimiento** (productividad).

De este modo, la administración persigue cuatro objetivos puntuales:

- **Planificación.** Entendida como la estructuración conceptual de los elementos de la organización, teniendo en cuenta la misión que se desea cumplir y una visión del futuro de la empresa u organización.
- **Organización.** Se trata de la coordinación y sincronización de las partes de la empresa, para establecer sus tareas y secuencias de realización de las mismas.
- **Dirección.** Las labores necesarias para la conducción y el liderazgo de la organización, considerando aspectos tácticos, operativos o estratégicos.
- **Control.** Entendido como la posibilidad de diagnosticar el funcionamiento de la organización y retroalimentar al sistema con esa información, para solventar sus necesidades y su funcionamiento. (Raffino, Concepto de, 2020).

➤ *El Administrador*

A través de los años se han planteado diversas definiciones de lo que es la administración y, por lo tanto, de lo que es un administrador. Mintzberg (2013) ha resumido muy bien lo sucedido en los siguientes términos:

Un administrador es quien controla, ejecuta, maneja, analiza, comunica, vincula, planifica, lidera, negocia, motiva y toma decisiones, entre muchas otras actividades, dentro de una organización, un área, rama, unidad o departamento de la misma, con el propósito de conseguir que se cumplan ciertos objetivos. (Gestopolis, 2001)

Un administrador es la persona que se ocupa de realizar la tarea administrativa por medio de la planificación, organización, dirección y control de todas las tareas dentro de un grupo social o de una organización para lograr los objetivos mediante el uso eficiente de los recursos.

No obstante, el administrador es la persona que se encuentra al mando del grupo que dirige, coordinando el uso de los recursos escasos y las tareas dentro de una organización para alcanzar los mejores resultados de desempeño.

Funciones del administrador

Las funciones principales que debe desempeñar el administrador son:

1. Planificación: En relación con la planificación, esta función esencialmente busca determinar en forma anticipada, qué tipo de dirección se va a seguir para llegar a alcanzar los objetivos propuestos de la manera más eficiente. En esta función el administrador adquiere una visión del futuro, determinando el logro de los objetivos esperados, eligiendo un curso de acción.

2. Organización: En cuanto a esta función se hace el organigrama, se establecen las responsabilidades y las obligaciones de cada persona que forma parte del grupo; así como la forma en que se harán las tareas y la secuencia que se debe seguir. Es decir, se asignan las funciones que cada persona debe desempeñar, puesto que estas tareas son necesarias para alcanzar los objetivos y por esa razón se les asignan a las personas mejor capacitadas para

hacerlas, dividiéndolas adecuadamente, coordinando las actividades de forma correcta y por supuesto suministrando los recursos necesarios.

3. Dirección: En realidad, esta función se efectúa por medio de la influencia que causa el administrador sobre todas las personas para el logro de los objetivos. En esta función es muy importante ejercer la habilidad de liderazgo para lograr persuadir a las personas para que cooperen y así alcanzar los objetivos, a través de la comunicación y la correcta motivación.

4. Ejecución y control: Por su parte, la ejecución implica que se ponga en práctica todo lo que se ha planificado y organizado, por ello se hace necesario motivar a las personas a que realicen las actividades que les corresponden. Por su parte el control permite llegar a medir el desempeño en base a los objetivos propuestos, de manera que se puedan tomar medidas de corrección si fuera necesario. El control verifica que las actividades que se dan en forma real coincidan con las actividades planificadas, luego se realiza la comparación de la medición de los resultados obtenidos con los planeados. (Quiroa, Economipedia.com, 2020)

2.2.5. La Administración por Objetivos

La APO es una estrategia empresarial basada en la administración por objetivos del capital humano. El Management by objectives, o MBO por sus siglas en inglés, consiste en motivar a los empleados fijando metas que tendrán un premio o reconocimiento al ser alcanzadas.

La gestión por objetivos surgió en Estados Unidos durante la década de 1950. La dinámica de trabajo no solo establece una hoja de ruta con base en el objetivo final; también se fundamenta en pequeñas metas para lograr los resultados.

De esa forma se fomenta la búsqueda de estrategias y planes en los distintos niveles de la organización para que se encuentren integrados con base en la meta o, particularmente, en un departamento, como puede ser el de recursos humanos, ventas o marketing.

La administración por objetivos se divide en tres fases:

- **Inicial**, en la que se fijan los objetivos entre los distintos componentes de la organización
- **Seguimiento**, que consiste en reuniones programadas para revisar el estado de los pequeños objetivos establecidos
- **Evaluación**, se fija en un principio para evaluar el estado del proyecto, conocer cuáles metas y objetivos se lograron y cuáles deben ser reenfocados o mejorados.

Establecer objetivos y cuantificarlos es la única forma en la que las empresas pueden mirar hacia el futuro y dejar de hacer estimaciones subjetivas de *lo que podría pasar* y comenzar a pensar en *lo que se va a lograr*.

Ventajas de la Administración por Objetivos

Según el libro de Samuel C. Certo nos dice que hay dos ventajas en la (APO)

- 1. Los programas APO enfatizan siempre lo que debe hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
- 2. El proceso APO asegura un compromiso del empleado para alcanzar los objetivos organizacionales. Dado que los gerentes y los subordinados han desarrollado los objetivos juntos, ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar esos objetivos.

Según el libro de Harold Koontz señala cuatro ventajas

- **Mejoría de la administración**

Todas las ventajas de la administración por objetivos se pueden resumir diciendo que da por resultado una administración muy mejorada. No se pueden establecer objetivos sin planeación y la planeación orientada hacia resultados es la única clase que tiene sentido. La administración por objetivos obliga a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y el personal que necesitarán para hacerlo y los recursos y ayuda que requerirán. De igual forma, no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

- **Clarificación de la organización**

Otro beneficio importante de la APO es que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales. Los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

- **Estímulo al compromiso personal**

Una de las grandes ventajas de la APO es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, seguir instrucciones y esperar por normas y decisiones; ahora son personas con propósitos claramente definidos.

- **Desarrollo de controles efectivos**

En la misma forma en que la APO produce una planeación más efectiva, también ayuda a desarrollar controles efectivos. Recuérdese que el control incluye medir resultados y llevar a cabo acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar que se alcancen las metas.

Desventajas de la Administración por Objetivos

Según el libro de Samuel C. Certo señala dos desventajas

- 1. La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí.
- 2. La elaboración de objetivos por escrito, la comunicación cuidadosa de los objetivos y las evaluaciones de desempeño detallada que requiere un programa APO, aumenta el volumen de papeleo en una empresa.

Según el libro de Harold Koontz señala cinco desventajas

Deficiencias al enseñar la filosofía de la APO

A pesar de lo sencilla que pueda parecer la administración por objetivos, los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla. A su vez, tienen que explicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. La filosofía está elaborada sobre conceptos de autocontrol y auto dirección encaminados a hacer profesionales a los gerentes.

- **Deficiencias al dar normas a los encargados de establecer las metas**

Al igual que cualquier otro tipo de planeación, no puede operar si no se dan las normas necesarias a quienes se espera que fijen las metas. Los gerentes tienen que conocer cuáles son

las metas de la empresa y cómo encaja su propia actividad en ellas. Si las metas son imprecisas, irreales o inconsistentes, es prácticamente imposible que los gerentes estén en armonía con ellas.

- **Dificultad al establecer metas**

Las metas realmente verificables son difíciles de establecer, en particular si necesita tener el grado exacto de rigidez y flexibilidad, trimestre tras trimestre, año tras año. El establecimiento de metas no tiene que ser difícil que cualquier otra clase de planeación efectiva, aunque probablemente se necesitara de más estudio y trabajo para establecer objetivos verificables que sean ambiciosos pero alcanzables, que para desarrollar muchos planes que sólo tienden a exponer el trabajo a realizar.

- **Insistencia en las metas a corto plazo**

Los gerentes fijan metas a corto plazo, rara vez a más de un año y con frecuencia por un trimestre o menos. Es evidente que existe el peligro de poner mayor énfasis en el corto plazo, quizá a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los superiores tienen siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo.

- **Peligro de inflexibilidad**

Con frecuencia, los gerentes vacilan para cambiar los objetivos. Aunque quizá las metas dejen de tener significado si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien pensado y bien planeado, de todas formas es inadecuado esperar de un gerente que luche por alcanzar una meta que ya ha quedado obsoleta por los nuevos objetivos revisados de la empresa; por premisas cambiadas o políticas modificadas. (Ynfante, 2015)

2.2.6. La Organización como Objetivo de la Administración

La organización es la función administrativa que tiene a su cargo el diseño e implementación de la estructura organizacional de la empresa, la cual incluye las funciones, las actividades y los puestos de trabajo necesarios para que logre alcanzar sus objetivos estratégicos. (Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica, 2017)

Objetivos específicos de la organización

La función de la organización dentro de una empresa tiene la finalidad de cumplir los siguientes objetivos:

- Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- Coordinar diversas tareas organizacionales.
- Agrupar las diferentes tareas en unidades.
- Establecer relaciones formales entre individuos, grupos y departamentos.
- Establecer líneas formales de autoridad.
- Distribuir y utilizar los recursos de la empresa.

Para que la organización administrativa de las empresas logre sus objetivos se requiere contar con los siguientes elementos:

1. Partir de la planeación estratégica realizada por la empresa.
2. La existencia de un conjunto de recursos físicos, económicos y humanos.
3. Establecimiento de la relación que existirá entre los diferentes recursos de la empresa.

2.2.7. Principios de la Organización

La organización es una parte fundamental del proceso administrativo, durante el cual se estructura la forma, proporciones y momentos en que se usarán los recursos con que cuenta la empresa, a fin de alcanzar objetivos y metas concebidos en la planificación. Es decir, la organización es la correlación de las actividades empresariales en busca de resultados previamente concebidos, además para garantizar el correcto desempeño de la empresa. (Pacheco, Web y Empresas, 2020)

Esta fase del proceso administrativo, se rige por los siguientes principios básicos:

E. Orientación a los objetivos

Al igual que cualquier proceso administrativo, la organización debe responder a los objetivos y metas planteadas por la empresa. Cada acción contemplada, cada decisión que se tome deben ir orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas de modo que los recursos sean empleados correctamente e invertidos a fin de garantizar la eficiencia y eficacia para la empresa, tratando de alcanzar ganancias con bajos costos operativos.

F. Especialización en el trabajo

Este principio obedece a la idea de establecer tareas específicas a cada área y a cada trabajador, a fin de aprovechar al máximo las capacidades concretas de los empleados y de la maquinaria, obteniendo un rendimiento máximo en la tarea. Esto implica una adecuada estructurada, que dé cabida a una secuencia de tareas especializadas.

Un trabajador especializado, garantiza un mejor desempeño, por tal motivo la especialización sirve como aval de la eficiencia del empleado.

G. Jerarquización

Es el principio por el que se distribuye el poder y la autoridad dentro de la empresa, dicho poder debe ser ejercido en beneficio del logro de los objetivos y metas de la misma.

En tal sentido se debe generar una cadena de mando y toma de decisiones, que ayude en el control de las actividades en cuanto a la forma en que se llevan a cabo y los resultados que arrojan. Además, debe funcionar como incentivo para el trabajador, ofreciendo la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa.

H. Asignación de responsabilidades

Basado en los dos principios anteriores (especialización y jerarquía) conlleva la concepción de responsabilidades en distintos grados y asumidas por los empleados según su puesto, rango y compromiso, asintiendo el conocimiento de los alcances de cada miembro, al momento de esperar y exigir resultados. Entendiendo que organizar el uso de los recursos, asignar tareas, también requiere de la generación y división de responsabilidades, en tal sentido La magnitud de las responsabilidades dependerá del rango y rol de la persona dentro de la institución.

I. Reconocimiento de la cadena de mando

En cualquier organización es necesario establecer ciertas normas y procedimientos intrínsecamente relacionados a una cadena de mando. De este modo se evitan inconvenientes dentro de las labores operativas, permitiendo además el establecimiento de responsabilidades en posibles fallas y los reconocimientos en momentos de éxitos.

En este sentido se debe procurar una comunicación clara para que sea efectiva la cadena de mando y los empleados puedan reconocer sus jefes inmediatos.

6. Difusión o divulgación

Es fundamental en el proceso administrativo, con la difusión correcta y oportuna de la estructura empresarial y sus procesos, los empleados podrán tener claro su margen de acción en la misma.

En dicha difusión de información deben participar todos los miembros de la empresa en especial los altos rangos quienes en forma de cascada circulan los datos hasta los empleados de base.

7. Control

Al momento de fijar la organización, se debe tener claro la estructura lineal de supervisión, la cual debe ser fijada a un determinado grupo con responsabilidad y compromiso de supervisar a otros.

En este sentido es preciso que esta responsabilidad sea limitada y racional con un criterio justo al determinar el número de subordinados por supervisor.

8. Coordinación

Este principio hace referencia al equilibrio y armonía que se puede alcanzar cuando se hace una distribución justa de responsabilidades entre las diferentes áreas de la empresa, además considerando la forma en que estas unidades contribuyen al logro de los objetivos y metas.

9. Continuidad

Es el principio en el cual debe pensarse en el futuro de la empresa, en el largo plazo, en la forma en que se garantiza la estabilidad de los procesos con el paso del tiempo.

Lo ideal es que cada proceso tenga inicio y transcurra hasta el logro de los objetivos, incluso pueda prolongarse más allá de ellos, pasando por una verificación y ajustes. Este principio obedece a la necesidad de la estructura organizacional de mantenerse, pero a la vez de ajustarse a las cambiantes condiciones de su entorno. (Pacheco, Web y Empresas, 2020)

10. *Flexibilidad*

Tras establecerse la estructura organizacional, se debe considerar que todo cambia para una empresa. Cambian los métodos de producción y de comercialización. Por lo tanto, la empresa debe estar sujeta a los cambios y realizar los ajustes necesarios.

Como consecuencia, una organización siempre estará afectada por los cambios, por ello tiene que ser dinámica y ser suficientemente flexible para no afectar su desempeño.

11. *Eficiencia*

Ciertamente, toda empresa debe tener como meta lograr la máxima producción con los costos más bajos posibles. Esto se puede lograr coordinando adecuadamente todos los esfuerzos, pero también es necesario que los empleados se encuentren a gusto dentro de la empresa. Puesto que esto favorece el aumento de la productividad del trabajo.

12. *Comunicación*

Igualmente, el proceso de comunicación se debe dar de manera fluida y constante, para que circule en todos los niveles y en ambos sentidos. Es decir, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Deben comunicarse en ambas direcciones las políticas de la empresa, las quejas y sugerencias de los clientes, los programas empresariales y cualquier tipo de información que es necesario que todos conozcan. (Quiroa, Economipedia, 2020)

2.2.8. *Diseño Organizacional*

El diseño organizacional es un proceso de mucha utilidad para los gerentes (administradores) pues son los encargados de la toma de decisiones para elegir la adecuada estructura organizacional, por tal motivo tienen que preocuparse de dos sentidos al mismo

tiempo, tanto dentro de la organización como fuera de ella, ya que la empresa necesita realizar un análisis interno y externo (FODA) para poder mejorar las estrategias.

Por más pequeña que sea la empresa es necesario tener un buen diseño organizacional, de esta manera se aprovecha al máximo todos los recursos empresariales en todos los aspectos, sean recursos humanos, materiales, y/o tecnológicos. El diseño organizacional permite generar nuevos procesos, y tener una excelente administración para proyectarse a un futuro exitoso acorde a las exigencias del medio, así como mejorar la parte interna que permitirá que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

Así el diseño de una organización es clave para que esta pueda tener la habilidad y la capacidad de orientarse en el mercado, adaptarse a él e innovar y competir exitosamente a corto y mediano plazo.

“El diseño Organizacional es más que mera estructura: es la integración de estructura, procesos, recursos humanos, cultura, sistemas y tecnología”. (Diseño y Modelos Estructurales, 2020).

Por otro lado, contar con un diseño organizacional coherente con los objetivos estratégicos se vuelve esencial para las empresas: la estructura de cargos y procesos debe apoyar la estrategia del negocio.

En esta línea la claridad y la responsabilidad apuntalan al diseño organizacional adecuado. Cuando los recursos humanos de la organización, saben qué, cómo y cuándo hacer y se responsabilizan de sus acciones dentro de un grado de libertad apropiado, es muy probable que se obtengan los resultados esperados. (Diseño y Modelos Estructurales, 2020).

El diseño organizacional es una metodología que puede identificar paso a paso todos los aspectos disfuncionales de diversos procedimientos, sistemas y estructuras con la finalidad de alinearlos para que se adapten a la realidad y a los objetivos del negocio actual. De esa forma, se podrán desarrollar planes e implementar retos nuevos. Este proceso puede llegar a mejorar la parte técnica y humana del negocio.

Se trata de un proceso, donde los directivos crean diferentes estrategias para tomar decisiones y para que los demás miembros las pongan en práctica. Es un conjunto de medios que la empresa

maneja con la finalidad de clasificar el trabajo y de esa manera se logre una eficaz coordinación de las mismas. (Pacheco, 2019)

2.2.9. Importancia del Diseño Organizacional

Existen muchas definiciones que consideran relevante la aplicación de un diseño organizacional entre los cuales tenemos la del autor (Porret, 2007): “*El diseño Organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos.* En concreto el diseño organizacional debe:

1. Proporcionar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las necesidades de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
2. Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
3. Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno. (Taveras, 2012)

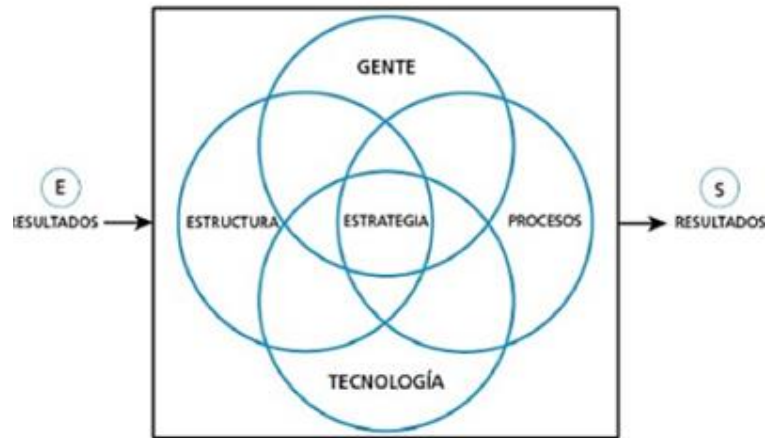
Según (Barbosa, 2013), El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

2.2.10. Elementos del Diseño Organizacional

El éxito de un proceso dentro del diseño organizacional, radica en la comprensión de sus elementos que lo conforman, como partes de un todo que se influyen mutuamente.

GRÁFICO N° 2: ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Libro Diseño Organizativo: Estructura y procesos página 38.

Estrategia: Es la guía para el diseño Organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa lograra los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa. Se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ah Im strand (1998) presentan las siguientes acepciones del término estrategia.

- *Es un planteamiento:* una guía, una dirección, implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.
- *Es un modelo:* un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.
- *Es un posicionamiento:* Algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.
- *Es una perspectiva:* Así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.
- *Es una trampa:* otra posibilidad es considerar a la estrategia como una maniobra específica para eliminar a un competidor.

Las acepciones “Modelo” y “Perspectiva” son, sin duda, las más apropiadas para el desarrollo del tema de diseño.

Rummler y Brache (1995) explican que en la estrategia organizacional se deben tener en cuenta tanto el desarrollo como la implementación. En el desarrollo de la estrategia se deben considerar:

- Los productos y servicios que se ofrecerán (¿Qué?);
- Los clientes y mercados (¿a quién?);
- Las ventajas competitivas (¿Por qué el cliente va a comprar nuestro producto?);
- Las prioridades de productos y mercados (¿dónde nos enfocaremos?).

En la implementación de la estrategia los autores mencionan los sistemas y la estructura (¿Cómo realizaremos el qué, ¿quién y dónde?). Por su parte Peter Drucker explica que la estructura se subordina a la estrategia.

Contar con una estrategia sólida es sólo la mitad de la solución. Muchas estrategias fracasan no por falta de claridad o de visión, sino por haber sido pobremente implementadas.

Estructura: Es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende se agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con “informal” nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y a veces, reemplazan a las prescriptas.

Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizaciones.

- ✓ *Estructura formal:* es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- ✓ *Estructura presunta:* es la que los miembros de la organización perciben como real.
- ✓ *Estructura exigente:* es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- ✓ *Estructura Requerida:* es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.

Procesos: Hammer y Champy (1994) definen el concepto de procesos como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no solo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforma las estradas en resultados.

El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos: el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

Gente: Peter Drucker (2000) señala que la distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. Quienes trabajan en una organización pretenden diferentes recompensas acordes con lo que consideran que aportan. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo.

Sehlemenson (1900) menciona que el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo. Estos factores pueden ser investigados y evaluados en cada organización en particular. La verificación de desajustes permite elaborar planes adecuados para la reducción de las incongruencias. Entre los instrumentos concretos para ello, el autor mencione:

- Sistemas de evaluación del desempeño;
- Apreciación prospectiva del desarrollo individual en el trabajo;
- Procedimientos para la evaluación de roles y delimitación de tareas.
- Encuestas sobre satisfacción con el salario;
- Planes para el desarrollo de carrera, etc.

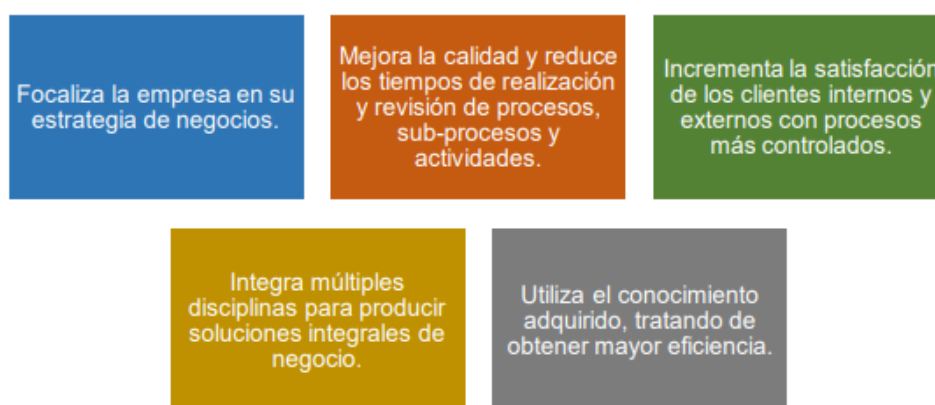
Tecnología: La tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Así, por ejemplo, el número de niveles jerárquicos, los mecanismos de coordinación y control, y la dimensión de las unidades de apoyo varían según las necesidades tecnológicas.

El diseño de sistemas técnicos implica una serie de elecciones más o menos consientes en cuanto a los sistemas sociales que en él se insertan. (Gilli, 2007).

2.2.11. Ventajas del Diseño Organizacional

Según Hintze (2008) las organizaciones que aplican un diseño organizacional obtienen algunas ventajas que se detallan a continuación:

GRÁFICO N° 3: VENTAJAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Hintze (2008)

Hintze (2008) afirma que, con la aplicación del diseño organizacional, la entidad obtiene beneficios como el de contar con una ventaja competitiva, es decir, tener cierta característica diferencial respecto de sus competidores, alcanzando rendimientos superiores a ellos, que puede ser el ahorro de tiempo, lograr una buena imagen, mejorar su operatividad. (Armijos, 2016).

2.2.12. Modelo del Diseño Organizacional

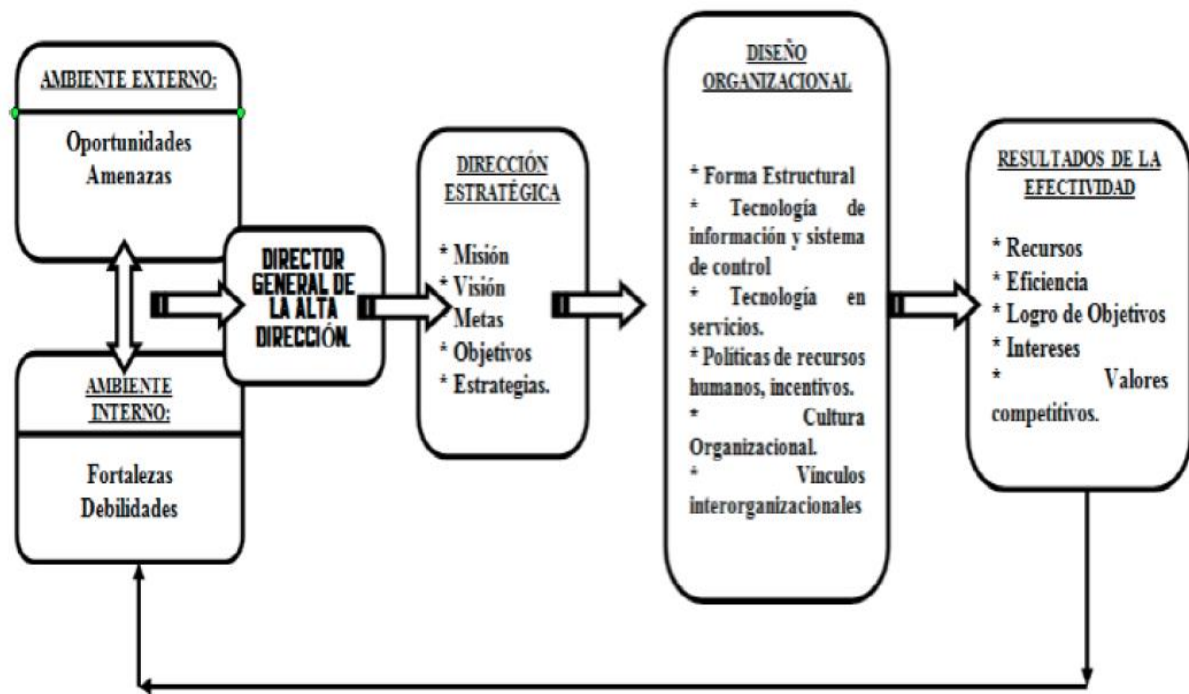
Los modelos organizacionales hacen referencia a la estructura que se plantea en una empresa, donde se definen los puestos de trabajo y funciones que son asignados a cada uno de los miembros que conforman la empresa, la comunicación interna es de vital importancia en las estructuras organizacionales ya que de esto depende la eficiencia de la misma, la toma de decisiones sin lugar a duda el eje principal en las estructuras ya establecidas y por establecerse, el principal eje que hace posible la estructuración organizacional sin lugar a duda lo conforma la gestión del talento humano que impone las percepciones que tendrá la empresa, su imagen e identidad y como también el posicionamiento en el mercado tendrá lugar a los modelos organizacionales que se implanten en las empresas.

Según Richard Daft (2007). La teoría aprende de las organizaciones y pone lecciones a disposición del gerente. Es importante conocer que debido a que demuestra que incluso las grandes organizaciones exitosas son vulnerables, que las lecciones que no se aprenden de manera automática y que las organizaciones solo son tan fuertes como quienes toman las decisiones.

- ***Modelo de Richard I. Daft***

El modelo nos indica sobre la situación de la empresa en cuanto al análisis del ambiente externo e interno de la organización sin dejar de lado la situación de la administración estratégica aplicada la profundidad del diseño organizacional y efectividad en los resultados a obtenerse mediante la eficiencia y la consecución de los objetivos aprovechando al máximo los recursos con los que cuenta la empresa. (Daft R. , 2011).

GRÁFICO N° 4: MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional Richard Daft (2011).

2.2.13. Estructura Organizacional

Una organización, es una forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada.

Para Tamames (1975); “La estructura es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución y el orden de sus partes”.

Según la definición del académico Mintzberg (1984), «una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas».

Mientras que Strategor (1988) explica que una estructura organizacional «es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad».

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Puesto que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización.

De manera que, la estructura organizacional representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una empresa. También se establece el modo de comunicación y de coordinación que se entabla entre cada puesto para llevar a buen término las tareas.

En efecto, debido al alto grado de competencia las empresas buscan mejorar y volver más eficientes sus procesos productivos, sus procesos administrativos y su estructura organizacional. (Quiroa, Economipedia, 2020).

La teoría moderna de la administración está basada en el principio de que no hay una estructura que sea la mejor, sino que más bien ésta varía de acuerdo con la situación; por eso, el reto para la gerencia lo encontramos en el diseño de estructuras adecuadas.

Para organizar y sistematizar el trabajo, se necesita definir quién lo hará, además de cómo y dónde. También, se necesita definir y asignar los recursos para hacerlo. Es decir, para lograr los fines y objetivos del proceso y llevar adelante distintos tipos de planes, es necesario asignar tareas a las personas y que estas tareas estén coordinadas.

Kast Rosenzweig (1987) incluyen dentro del concepto de estructura, los siguientes elementos:

1. Un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo.
2. Un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas.
3. La forma en que las diferentes tareas son coordinadas e integradas.
4. Las relaciones de poder, estatus y jerarquía.
5. Las políticas, procedimiento, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización. (La Estructura Organizativa, 2007).

2.2.14. Características de la Estructura Organizacional

Toda estructura organizacional es un orden formal, es decir, consta en los documentos de la empresa y está reflejado en su organigrama. En este último se representan las distintas personas que trabajan en ella y sus cargos específicos. Suelen basarse en un principio de especialización y departamentalización, es decir, de construcción de bloques de trabajo en los que se llevan a cabo labores determinadas: relaciones públicas, recursos humanos, gerencia administrativa, etc. Mientras más grande sea una empresa, más especializados serán sus departamentos.

Estas estructuras pueden ser de dos tipos:

- **Centralizado;** Concentra las decisiones en los altos cargos de la jerarquía.
- **Descentralizado:** Permite a cada departamento importantes márgenes de autonomía.

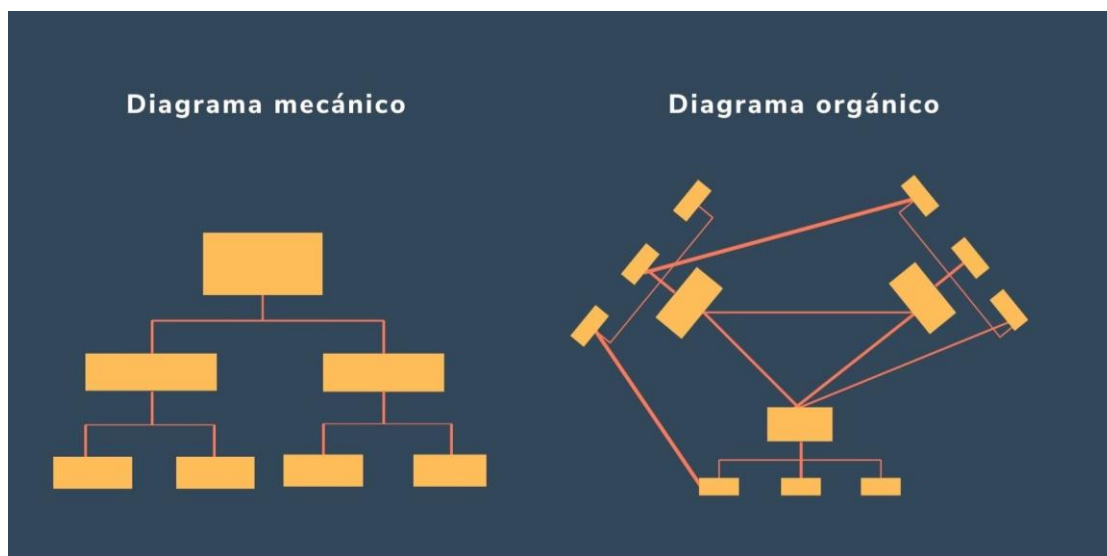
Por otro lado, generalmente responden a una idea previa de cómo organizar un equipo humano para conseguir un objetivo común. En esa consideración deben tomarse en cuenta la tecnología, los recursos humanos y el “espíritu” o la personalidad empresarial de la organización. (Raffino, Estructura Organizacional, 2020)

➤ Estructura mecánica y orgánica

Las estructuras organizacionales van de lo «mecánico» a lo «orgánico». La estructura mecánica se refiere a arreglos centralizados de las actividades, regidas por manuales, procedimientos y otros mecanismos, de ahí su nombre. Mientras que las estructuras orgánicas poseen un menor grado de centralización y especialización.

Los diagramas que se verá a continuación muestran una comparación de ambas estructuras organizacionales. El diagrama mecánico representa el enfoque tradicional de arriba abajo o vertical. Por su parte, los diagramas orgánicos representan un enfoque más colaborativo y flexible.

GRÁFICO N° 5: ESTRUCTURA MECÁNICA Y ORGÁNICA



Fuente: Ana Isabel Sordo – hubspot – diciembre 2020.

a) Diagrama mecánico

Los diagramas mecánicos, también llamados burocráticos, son conocidos por tener tramos de control estrechos, una alta centralización, especialización y formalización. También son bastante rígidos en cuanto a lo que los departamentos específicos están diseñados y autorizados a hacer para la empresa.

Este diagrama organizacional es mucho más formal que el diagrama orgánico; utiliza estándares y prácticas específicas para gobernar cada decisión que se toma en la empresa. Aunque este modelo hace que el personal sea más responsable de su trabajo, puede convertirse en un obstáculo para la creatividad y la agilidad necesarias para que la organización se mantenga al día con los cambios en el mercado.

En este modelo la cadena de mando siempre es clara, ya sea larga o corta. A medida que la empresa crece, debes asegurarte de que todos los equipos sepan lo que se espera de ellos. En otras palabras, debe haber transparencia en los reglamentos, normas y procedimientos para evitar duplicidad de funciones o traslapes innecesarios en las actividades.

Mantener un organigrama mecánico es muy útil para que un negocio despegue en sus primeras etapas, pero conforme se suman personas y proyectos, eventualmente tienes que hacer ajustes en el diagrama organizacional para que refleje el estado actual de la empresa.

b) Diagrama orgánico

El diagrama orgánico (también conocido como diagrama plano) es conocido por su rango de control más amplios, descentralización, baja especialización y departamentalización flexible. Esto significa que el modelo en cuestión permite que varios equipos respondan a un solo gerente, que asuman proyectos según su importancia y capacidades, en lugar de ceñirse a un reglamento de operaciones que limite la carga de trabajo a aspectos burocráticos, por ejemplo.

Este diagrama organizacional es mucho menos formal que el mecánico y se enfoca más en las necesidades del negocio. Esto provoca que la cadena de mando, ya sea larga o corta, sea difícil de descifrar; como resultado, los líderes pueden dar luz verde a los proyectos más rápido, pero a expensas de causar confusión si no administran cuidadosamente la división del trabajo.

No obstante, la flexibilidad que permite una estructura orgánica puede ser extremadamente útil para una empresa que navega en una industria cambiante o que simplemente intenta estabilizarse después de un trimestre difícil. También permite a los empleados probar cosas nuevas y desarrollarse como profesionales, lo que hace que la fuerza laboral sea más creativa a largo plazo. Las empresas emergentes son candidatos excelentes para la estructura orgánica, ya que recién inician sus actividades y son más propensas a experimentar y apostar por la creatividad. (Sordo, 2020).

2.2.15. Elementos de la Estructura Organizacional

De acuerdo a Henry Mintzberg, estudioso canadiense de la materia, la estructura organizacional contempla siempre cinco elementos distintos:

GRÁFICO N° 6: ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Estructuras Organizativas Mintzberg (1988).

- **Ápice estratégico.** La cúpula directiva de la empresa, donde se toman las decisiones de alto nivel, y cumple funciones de supervisión directa, formulación de estrategias y relación con el entorno de la empresa.
- **Línea media.** Directivos que sirven de enlace y brazo ejecutor entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, transmitiendo información de manera vertical y horizontal (entre ellos). Son quienes toman decisiones en cada uno de sus ámbitos particulares.
- **Núcleo de operaciones.** La fuerza de trabajo básica de la empresa, compuesta por sus trabajadores encargados de las funciones principales de generación de productos y/o servicios.
- **Tecno estructura.** Aquí se hallan un conjunto de especialistas y profesionales que no forman parte de la dirección de la empresa, pero tampoco participan del circuito principal de producción, sino que brindan apoyo a toda la estructura, velando por los cambios necesarios en la organización, o propiciando la estabilidad y mantenimiento de la misma.
- **Staff de apoyo.** Personal generalmente tercerizado o subcontratado que hace vida en la empresa y que brinda apoyo a la estructura toda, en labores concretas no especializadas, como limpieza, vigilancia, etc. (Raffino, concepto.de/estructura-organizacional, 2020)

2.2.16. Tipos de Estructuras Organizacionales

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales que son empleadas acordes a los requerimientos de cada empresa, las más comunes son:

1) Organización Lineal o Militar

Este modelo se basa en el principio de la jerarquía. Con este tipo de organización se refuerza el concepto de autoridad en el que cada superior tiene una jurisdicción única y absoluta sobre sus subordinados.

Las ventajas que presenta este tipo de estructura es que está formada por una estructura sencilla y de fácil comprensión, en la que la autoridad está perfectamente definida.

Los mayores inconvenientes que presenta es que se trata de un modelo rígido e inflexible ya que los ejecutivos son los únicos que tienen la autoridad y toman las decisiones. Además, se presenta una falta de capacidad para desenvolverse en entornos dinámicos. (Empresarial., 2011)

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un solo jefe.

Ventajas:

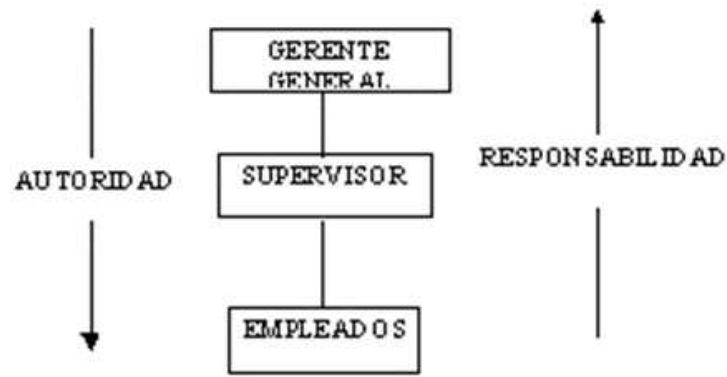
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.

- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

GRÁFICO N° 7: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL



Fuente: Instituto tecnológico de Tuxtla Gutiérrez. Ingeniería en Gestión Empresarial. 2011.

2) Organización Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

Ventajas:

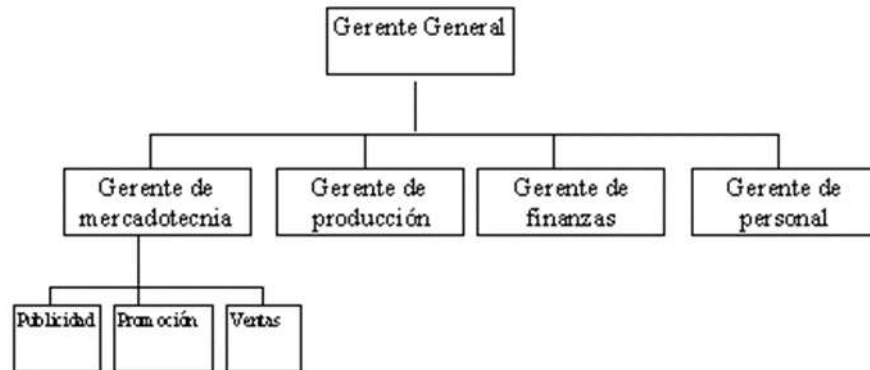
- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.

- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

. GRÁFICO N° 8: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL



Fuente: Instituto tecnológico de Tuxtla Gutiérrez. Ingeniería en Gestión Empresarial. 2011.

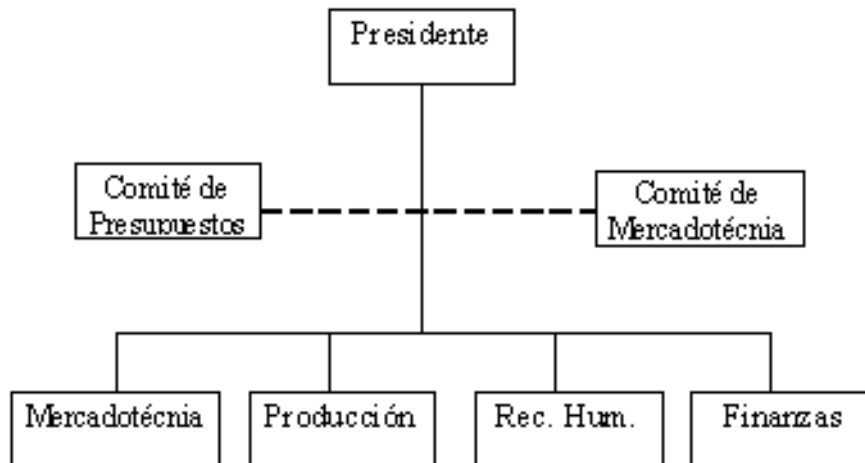
3) Organización por división

En este caso, la empresa se organiza por productos o líneas de productos, por zonas geográficas o por tipo de clientes.

- **Por productos.** La organización se divide por grupos y cada grupo se encarga de la elaboración de un producto específico. Esto se da cuando una empresa produce una gran variedad de productos y que, por ser tan extensos, resulta imposible organizarse como en los casos anteriores.
- **Por zonas geográficas.** Se presenta en aquellas compañías que se componen de grandes cadenas organizacionales distribuidas en diferentes áreas geográficas, como las cadenas hoteleras. Los directivos de cada división son responsables de todos los productos y servicios de la compañía en el área geográfica que esté situada. En estos casos las estructuras son más sensibles a las condiciones locales que a las divisiones globales del producto.
- **Por tipo de clientes.** La organización se adapta y se divide en grupos que sean capaces de resolver las necesidades de cada tipo de cliente. De esta manera se logra una mayor

especialización del vendedor para resolver cualquier problema que se les presente a sus clientes.

GRÁFICO N° 9: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR DIVISIÓN



Fuente: Instituto tecnológico de Tuxtla Gutiérrez. Ingeniería en Gestión Empresarial. 2011.

4) Organización matricial

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Ventajas:

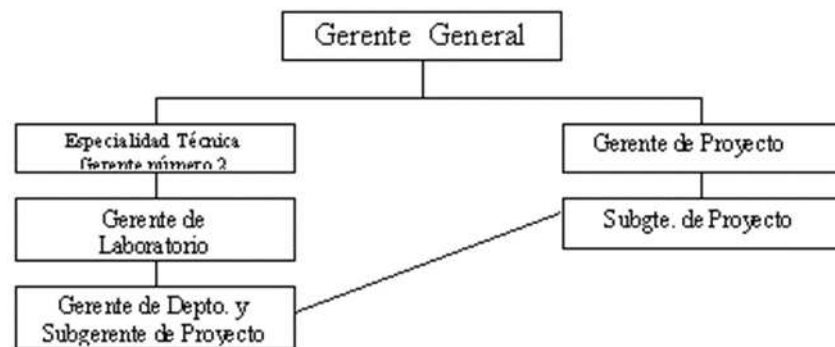
- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.

- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

GRÁFICO N° 10: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL



Fuente: Instituto tecnológico de Tuxtla Gutiérrez. Ingeniería en Gestión Empresarial. 2011.

5) Organización Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía. Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se

organicen en unidades específicas, además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades. (EAE Business School, 2017)

Ventajas:

- Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.
- Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.
- Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas:

- Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.
- Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.
- Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

GRÁFICO N° 11: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HIBRIDA



Fuente: Instituto tecnológico de Tuxtla Gutiérrez. Ingeniería en Gestión Empresarial. 2011.

2.2.17. Organigrama

Un organigrama según Lourdes Münch es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructurados las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa. (Münch, 2010).

GRÁFICO N° 12: CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS



Fuente: Clasificación de los Organigramas Lourdes Münch, 2010, pág. 69.

2.2.18. Manual de Funciones y Competencias

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las organizaciones; así como los requerimientos de

conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones.

Los manuales administrativos “son guías autorizadas de la organización general de las empresas y sus componentes secundarios. Por medio de ellos el personal de todos los niveles puede comprender toda la estructura de la organización y la composición de sus partes, saber así en qué forma su trabajo se integra a la estructura. Los diseños típicos especifican las funciones, responsabilidades, autoridades y relaciones de cargos dentro de una empresa. Así mismo, especifican los aspectos de responsabilidad de estos cargos. Además, se usan los diseños de la organización para descubrir posible duplicación de esfuerzo y agrupación ilógica de unidades de la organización. Generalmente la primera sección del diseño se dedica a la estructura total de la empresa y las secciones subsecuentes se centran en divisiones individuales, plantas o departamentos o secciones de la organización. Aunque algunos diseños sólo contienen diagramas, los más extensos contienen mucha información relativa a la organización. (Ponce, 2007).

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

En el análisis de los puestos de trabajo pueden considerarse pioneros a Frank y Lillian Gilbreth, quienes idearon el diagrama de flujo para analizar el proceso de trabajo.

Función Del Manual

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las, decisiones administrativas, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Utilidades del Manual de Funciones

El Manual de Funciones permite:

- En primer lugar, Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- También hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias. De esta manera, la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considerará la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo. También de sus características diferenciales.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades...
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Finalmente, facilitar la función de prevención de riesgos laborales.

Contenido del Manual de Funciones

El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo. Usualmente estas descripciones adoptan la forma de fichas descriptivas del puesto.

Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente.

El registro se efectúa ordenadamente y en impreso normalizado. Así, se facilita el conocimiento y la comprensión de los puestos analizados.

Se expone a continuación una breve reseña del significado de cada uno de los distintos apartados que integran la Ficha Descriptiva de un Puesto de Trabajo.

A. Finalidad

Es la razón de ser de un puesto de trabajo y responde a la cuestión ¿Para qué existe el Puesto? Revela, por tanto, la contribución básica de un puesto a los resultados de la organización.

B. Área de Eficacia / Resultados

Es lo que materialmente aporta un Puesto a una Empresa o a un Área Funcional de la misma.

- Resultados económicos y financieros.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Planificación y cumplimiento del presupuesto.
- Mejora de la calidad.
- Imagen de la empresa.

C. Tareas

Es el conjunto de actos elementales que realiza una persona para materializar una parte importante de su trabajo.

D. Funciones

Para una mejor comprensión del manual de funciones, conviene agrupar las tareas que se realizan en unidades de mayor dimensión que se denominan funciones. A su vez, estas funciones se clasifican en:

a. De Ejecución

Son grupos de tareas o actos que realiza una persona para conseguir un objetivo o fin concreto.

b. Directivas

- Planificación (Previsión, programación, presupuestar, políticas y reglamentación).
- Organización (Estructura, Delegación y Coordinación).
- Dirección (Toma de decisiones, Selección, Formación, Motivación, Comunicación, asesoramiento).
- Control (de resultados de personal).

c. Empresariales

- Producción (Fabricación, Mantenimiento).
- Comercial (Promoción, Venta, Producto, Distribución).
- Personal (Selección, Formación, Motivación, Administración de personal, Relaciones Laborales).
- Adquisiciones (Compras, almacén, gestión de Stock).
- Administración y Finanzas (Contabilidad, Facturación, Tesorería, Finanzas).
- Investigación y Desarrollo.

En el análisis de los puestos directivos y de mando, el manual de funciones debe:

- De un lado, reflejar el contenido exacto que para cada puesto en cuestión tiene cada una de las mismas.
- Por otro, captar su complejidad y entidad.

Con relación a los puestos de ejecución, el análisis de los mismos deberá reflejar totalmente las Funciones y Tareas más significativas, limitando el número de ellas a 10 ó 12.

E. Relaciones del Puesto

En toda organización los puestos están íntimamente relacionados entre sí. De tal manera, si la conexión y cooperación entre ellos no es eficiente, el funcionamiento y resultados de estos no alcanzan el rendimiento esperado.

Las relaciones entre los puestos se clasifican en dos grandes grupos:

- 1) ***Jerárquicas o de Mando***. Aquellas en que el titular de un Puesto mantiene con su jefe inmediato y con sus propios subordinados.

- 2) ***Funcionales o de funcionamiento.*** Son las que el titular de un Puesto necesita mantener con otros puestos de la propia empresa, o de entidades externas a la misma. Por ejemplo, dar o recibir información, colaborar en la ejecución de una tarea o resolución de un problema o tomar una decisión, negociar, asesorar.

El manual de funciones reflejará también los riesgos posibles de cada puesto. Esta información es de gran valor ya que permite mejorar la gestión de la prevención y seguridad laboral.

F. Requerimientos del puesto

El desempeño eficiente de un puesto de trabajo exige que el titular del mismo posea determinado:

G. Nivel Académico.

- Grado de conocimientos técnico y tecnológicos específicos.
- Grado de experiencia o dominio operativo de la actividad a desarrollar.
- Conjunto de capacidades intelectuales, aptitudes, habilidades y características de personalidad.
- Finalmente, reseñar que, durante la fase de análisis de puestos, el analista debe captar cuáles son estos requerimientos. Además del grado y nivel que de los mismos se necesita. (Anónimo, Atleco Consultores, Desarrollo y gestión, 2017).

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Diseño Organizacional

Según Richard Daft (2007) el Diseño Organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias en la organización. Este diseño implica la administración y planificación estratégica que se pretende llevar a cabo para su ejecución y consolidación de las organizaciones. (Daft R. L., Teoría y diseño organizacional, 2007).

El diseño organizacional es el proceso de construir y ajustar la estructura de la organización para conseguir sus objetivos. El proceso, que parte de las metas que tiene la empresa, convierte estas en tareas que, a su vez, sirven de base para la definición de los puestos de trabajo. Los

puestos de trabajo se conectan para formar departamentos, y estos se enlazan para formar la estructura organizacional. El diseño organizacional es el vehículo mediante el cual se ejecuta la estrategia empresarial, y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado. (Dupouy, 2017).

2.3.2. Estructura Orgánica

Mintzberg: (1984) Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Strategor: (1988) Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Según Chiavenato (2002): “Es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos”.

El concepto de estructura organizativa o estructura organizacional resulta fundamental en todas las empresas. Entre otras cosas define las características de la organización de la empresa y tiene la misión de establecer autoridad, jerarquía, organigramas y departamentalizaciones. Todas las organizaciones deben tener una estructura organizacional según las tareas o actividades que pretenda hacer, a través de una adecuada estructura que le permita fijar sus funciones, y áreas con la intención de producir productos o servicios mediante un correcto orden que facilite la consecución de los objetivos. (Garcia, 2018).

2.3.3. Estructura Orgánica Formal

Según Koontz (2009), se puede definir a la Organización Formal como: “Estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada”.

La organización formal es una estructura funcional en una empresa legalmente constituida, en donde el desempeño individual contribuye con las metas de la organización entera; además, se

considera que este tipo de organización debe ser flexible y permisiva con el criterio de sus miembros como razonamiento, creatividad, capacidades, etc.

La organización formal es aquella que es planificada y que establece un conjunto de normas, estructuras y procedimientos que permiten ordenar las actividades propias de la organización.

La organización formal se basa en la división del trabajo, la definición de los distintos niveles de autoridad y la creación de canales de comunicación entre los trabajadores. Su estructura y directrices está planificada por los administradores de la organización y se suele plasmar en documentos, normas, procesos y organigramas. (Roldán, 2016).

2.3.4. Niveles Jerárquicos

Decisión de la estructura orgánica administrativa para asignar un grado determinado a las unidades internas que les define el rango o autoridad y responsabilidad, independientemente de la clase de función que se les encomiende realizar. Es decir, refleja la dependencia jerárquica de los cargos dentro de la estructura orgánica de la entidad. (Bidiss, 2015).

La jerarquía, Este proceso es indispensable dentro de la organización formal, pues por su intermedio la autoridad puede actuar desde el nivel superior a través de toda la estructura.

La jerarquía es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y tareas hasta llegar a formar una pirámide en cuyo vértice esta la autoridad máxima, y en la base, aquellos empleados que solo tienen responsabilidad por el incumplimiento de los deberes de su cargo y no cuentas con autoridad formal por no tener sobre quienes ejercerlas.

- **Nivel superior o estratégico:** Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.
- **Nivel medio o táctico:** Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o

departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.

- **Nivel inferior u operativo:** Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etc. (Ing. Gavilanes, 2016).

2.3.5. Líneas de Mando o Autoridad

Recordemos lo que Fayol menciona respecto a este principio: “La línea de autoridad o de mando es aquella que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad, lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa”. La línea de mando nos indica la relación formal existente entre dos personas o dos áreas específicas de trabajo.

La línea de mando o autoridad se manifiesta por medio de una línea continua o discontinua que une a dos o más cuadros en un organigrama. La línea discontinua significa que existe una organización de autoridad staff; este tipo de autoridad es utilizado para apoyar la autoridad de línea. A diferencia de las líneas continuas que significan organización lineal o autoridad lineal, es decir, las órdenes corren desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional. Cada miembro de la organización sabe de quién recibe órdenes y a quién se reporta. (Administration, 2014).

2.3.6. Filosofía Institucional

La filosofía institucional es una parte importante de la estructura de una empresa, la misión, visión y valores, ayudan a la organización a conocer su esencia, lo que se es y se pretende ser.

Chiavenato I. se enfoca en la importancia y la necesidad de la filosofía institucional en las empresas, se vuelve a hacer énfasis en lo mismo, ya que es importante que los empresarios, colaboradores y toda aquella persona que pertenece a una empresa, institución u organización vean la filosofía como una forma de vida, que al contar con la filosofía institucional es ayudar

a la empresa a desarrollarse adecuadamente y sobre todo el colaborador tendrá seguridad y se sentirá parte de un gran proyecto, de esta manera el empleado creará su visión personal dentro de la empresa.

Trabajar con una planeación definida como la visión, es trabajar con metas a corto o largo plazo, es cada día hacer las cosas mejor para poder cumplir esas metas en determinado momento, ya que cada colaborador debe estar al tanto de dicha visión, así como de toda la filosofía institucional y adaptarse a ella. Tener la misión, la visión y los valores plasmados no garantiza el éxito, pero trabajar en base a ellos y seguirlos adecuadamente los acerca.

Chiavenato I. expresa que uno de los principales propósitos de la administración en lo que se refiere al diseño de la filosofía institucional es entender el entorno en el cual se desarrolla, aceptar la realidad y de ahí formular las preguntas necesarias para cambiar lo que no permite avanzar y analizar con lo que se puede seguir, lo fundamental es brindar el producto en tiempo y forma y con la calidad que el cliente se merece. (Chiavenato, 2011).

Lo que forma Filosofía Institucional

- ✓ **Misión:** El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la Organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.
- ✓ **Visión:** La imagen del futuro deseado por la organización.

Tanto la misión como la visión son aspectos aspiracionales, es decir, aquello que se desea alcanzar. La misión, en un corto plazo, y la visión, en un plazo más extenso – por ejemplo, cinco años.

- ✓ **Valores:** Son aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores si bien pueden ser considerados aspiracionales, usualmente se los considera como los principios en los cuales la organización se ha basado para su conformación o creación. (Alles, 2009).

2.3.7. Talento Humano

“Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios” (Chiavenato, 1994)

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Pilar Jericó (2001), expone al talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Se puede definir el talento humano como aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. Los gestores del talento humano tratarán, en todo momento, de desarrollar e incorporar a su empresa a aquellos trabajadores que se considera que tienen más talento y que se espera que lleven a cabo un mejor desempeño de sus funciones. (Aldriano, 2017).

2.3.8. Manual de Funciones

El Manual de Organización y Funciones es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

El manual de funciones constituye un instrumento de apoyo a la organización, debe ser actualizado cuando sea menester, y difundir la importancia que posee para la buena

funcionalidad de los puestos, con el fin de garantizar una adecuada operatividad de la empresa. (Garcés, 2012).

Manual de Organización y Funciones

Describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan, las funciones y actividades asignadas a cada miembro.

Estos manuales pueden ser generales, cuando describen a todos los órganos de la organización, o específicos, cuando describen los órganos que componen un área de la organización. Esto es frecuente en organizaciones de gran tamaño, que elaboran un manual general donde describen los órganos de mayor nivel y luego elaboran manuales específicos para cada área.

Algunas organizaciones incluyen en el manual de Organización y Funciones la descripción de los cargos de jerarquía. En esos casos, es aconsejable incluir un capítulo con las responsabilidades comunes a todos los cargos de jerarquía. Los manuales de organización y funciones presentan una visión de conjunto de la organización y determinan claramente las funciones y actividades asignadas a cada miembro. Contribuyen así a evitar la existencia de “zonas grises” en la cual la responsabilidad por el desarrollo de una actividad sea dudosa, asimismo facilitan el proceso de inducción del personal y sirven como instrumento de consulta (Reyes, 2007)

2.3.9. Servicio

Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado. Se dice que un servicio es heterogéneo debido a que, atendiendo a diferentes factores, raramente suelen coincidir entre sí y usualmente son diseñados y realizados en atención a cada cliente individualmente. En otras palabras, no existen cadenas de producción en masa como sí sucede en la fabricación de bienes. Por otro lado, al ser los servicios principalmente intangibles o no materiales un consumidor no los puede poseer. (Galán, 2016).

Los servicios públicos son funciones ejercidas por las instituciones públicas adscritas o conformadas por el gobierno los cuales son realizados con el fin de generar una estabilidad y

comodidad en la sociedad. Estos servicios de carácter obligatorio en las ciudades se fundamentan con los propósitos de relaciones públicas y evolución de la raza humana, el hombre, con la capacidad de razonar e idear planes para encontrar comodidad crea sus propios servicios a fin de sentirse a gusto. Los servicios públicos abarcan una cantidad de acciones entre las cuales destacan, hospitales, acueductos y drenajes para que haya agua en las casas, el servicio eléctrico, la recolección de basura, la información se le puede considerar un servicio público ya que llega a cualquier estrato y es solicitada por muchos interesados. Los ciudadanos que reciben estos y muchos más servicios deben cancelar un pequeño impuesto controlado por los gobiernos los cuales sirven para optimizar la calidad del servicio prestado y crear nuevas comodidades. (Anónimo, conceptodefinicion, 2021).

2.3.10. Calidad

La calidad es una propiedad que tiene una cosa u objeto, y que define su valor, así como la satisfacción que provoca en un sujeto.

La definición de calidad puede variar. Se trata de un concepto subjetivo, ya que, si le preguntas a alguien sobre lo que percibe por calidad, probablemente sea diferente a lo que otro considera.

La calidad es un atributo muy tenido en cuenta en la mayoría de casos. Además, también es un adjetivo que se utiliza como un instrumento de venta a la hora de aplicarlo a cualquier servicio, producto, o marca.

La calidad en la atención al cliente: Este aspecto depende de la percepción que tiene el cliente sobre el trato recibido cuando se dirige a una marca. Pueden ser múltiples causas las que lleven a un usuario a contactar con una determinada marca: quejas, dudas, incluso felicitaciones por el producto o servicio. Pero lo importante, y para que el cliente tenga una percepción de calidad óptima, es ofrecerle un trato personalizado, comunicación y solución a sus cuestiones lo antes posible. De esa manera, un cliente podrá asociar la palabra calidad al trato recibido. (Peiró, 2020).

2.3.11. Calidad de Servicio

La calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

➤ Componentes de la calidad en el servicio

Confiabilidad. La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.

Accesibilidad. Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.

Respuesta. Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en este sentido.

Seguridad. Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.

Empatía. Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

Tangibles. Las instalaciones físicas y el equipo de la organización deben ser lo mejor posible y los empleados, estar bien presentados, de acuerdo a las posibilidades de cada organización y de su gente. (Tamayo, 2014)

2.3.12. Responsabilidad

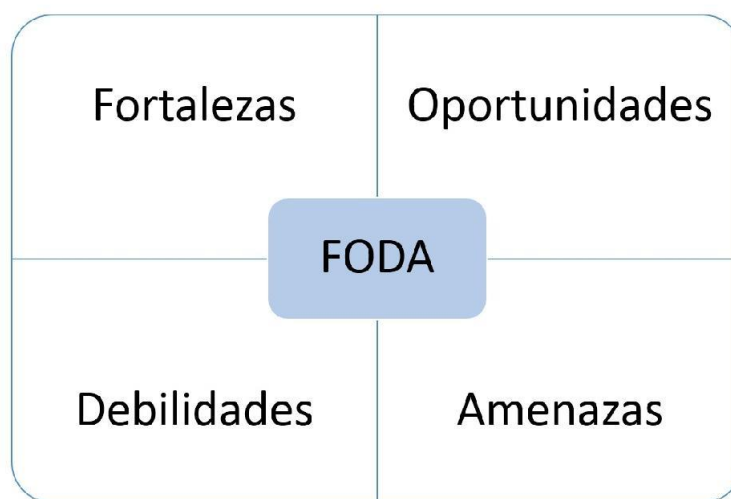
La palabra responsabilidad contempla un abanico amplio de definiciones. De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita. (Merino, 2012).

2.3.13. Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA se aplica para determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades), u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. (Borello, 1994)

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.

GRÁFICO N° 13: ANALISI FODA



Fuente: FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. (Leiva, 2016).



CAPÍTULO III

DISEÑO

METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Alcances y Limitaciones de la Investigación

3.1.1. Alcances

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo proponer un diseño organizacional que mejore el funcionamiento y calidad de servicio que brinda la empresa eléctrica Chayanta del departamento de Potosí. Dicho diseño permitirá definir adecuadamente la estructura orgánica y un manual de funciones que estén acordes a la filosofía institucional.

3.1.2. Limitaciones

Las limitaciones que se tuvieron en el trabajo de campo fueron la falta de información concisa por parte del talento humano de la empresa, algunos de ellos se mostraron algo reacios al momento de brindar información.

El grado de dificultad de la entrevista y observación generó un tiempo mayor al considerado, en cuanto a la entrevista a los gerentes de la empresa en ocasiones tuvo que suspenderse debido a la falta de tiempo, ya que muchas veces estaban ocupados por el trabajo, por otro lado, en la entrevista realizada a expertos la principal dificultad fue encontrar a personas con experiencia profesional en tema del Diseño Organizacional y la disponibilidad de tiempo por cuestiones laborales.

3.2. Delimitación

3.2.1. Temporal

El presente proyecto se realiza durante la gestión 2021.

3.2.2. Espacial

Este trabajo se realiza en las instalaciones de la Empresa Eléctrica Chayanta ubicada en la calle Bolívar s/n de la zona Sicoya de la población de Chayanta, segunda sección de la Provincia Rafael bustillo del departamento de Potosí.

3.3. Sujetos de la Investigación

Los sujetos que contribuyen con la información para el presente proyecto son:

EMPRESA ELECTRICA CHAYANTA

- ✓ Gerente General.
- ✓ Gerente y Secretario Administrativo.
- ✓ Gerente y Secretario de Operaciones.
- ✓ Técnicos Eléctricos.

3.4. Operacionalización de Objetivos

CUADRO N° 3: OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo	Concepto	Dimensión	Indicador	Instrumento
Determinar y diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la información interna.	Mediante la toma de información de la empresa.	Administrativo	-Operatividad de la Empresa, -Procesos y procedimientos	-Observación -Revisión Documental.
Definir la estructura orgánica formal de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.	Identificación de funciones y cargos por medio de visitas a la institución; Además de las entrevistas a los empleados.	-Operativo -Teórico	-filosofía -Organigrama -Estructura funcional -Eficiencia Talento Humano	-Observación. -Entrevistas. -Revisión documental.
Elaborar una estructura orgánica, la filosofía y sus valores, el manual de funciones y competencias para cada uno de los cargos propuestos en la nueva estructura organizacional.	Se analizan la asignación de las funciones y responsabilidad es que tiene que cumplir cada miembro dentro de la empresa para alcanzar los	Operativo	-Diseño. -Diagramas. -Documento de descripción de funciones y dependencia de cada el funcionario.	-Revisión Documental comparativo con un ejemplo ideal.

	objetivos propuestos.			
Determinar la viabilidad financiera de la estrategia propuesta.	Describir los beneficios generados por el nuevo Diseño Organizacional .	Económica	Comparación del funcionamiento de la empresa sin Diseño Organizacional con un ejemplo ideal.	-Análisis costo beneficio e indicadores de rentabilidad y flujo de efectivo.

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

3.5. Enfoque de la Investigación

El presente proyecto emplea el enfoque de investigación Mixto, es decir la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo.

Considerando que el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la numeración y análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)

3.6. Diseño de la Investigación

El presente proyecto se desarrolla considerando el siguiente diseño de investigación:

- ✓ **No experimental**, ya que en la investigación se observa tal y como se encuentre la Empresa Eléctrica Chayanta y se toma la información en su contexto natural para proceder a su análisis.

Según Kerlinger y Lee nos dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico o investigador no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. (Lee, 2002).

Es decir, La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática donde el investigador no posee control de las variables independientes debido a que son hechos ya ocurridos.

- ✓ **Transversal**, se realiza en un lapso de tiempo corto, es tomar una instantánea de un evento. Analiza el nivel de una o diversas variables en un momento dado al mismo tiempo analiza la relación entre variables.

Según (Sampieri, 2014) el diseño de Investigación transeccional o transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Este trabajo solo recolecta y analiza datos en un periodo de tiempo específico, por lo que es considerado una investigación No experimental y transversal.

3.7. Tipo de Investigación

El Tipo de investigación que se emplea en este proyecto es:

- ✓ **Descriptivo**; Se enfoca en la recolección de datos que revele una comunidad, un suceso o un hecho. Estos estudios ofrecen la probabilidad de predicciones o relaciones, aunque sean poco elaboradas. Es también conocida como investigación estadística ya que describe datos.

Es de tipo descriptiva con diseño de campo bibliográfico-documental, porque detalla la situación acerca del estado actual del problema de la ausencia del diseño organizacional, describe sus particularidades y características, sus limitaciones y sus puntos críticos, describiendo y evaluando sus particularidades.

- ✓ **Propositivo**; Se enfoca en brindar alternativas de solución que permite menguar el problema y superarlo. (Sampieri, 2014).

La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad o vacío dentro de la institución, una vez que se toma la información descrita, se realiza una propuesta de un Diseño Organizacional (Estructura orgánica y Manual de Funciones) para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

3.8. Universo

El universo del presente trabajo esta representados por la Empresa Eléctrica Chayanta y los expertos en el tema de estudio.

3.9. Muestra

La muestra que se determinó en este proyecto es de tipo no probabilística ya que se eligen a los sujetos más idóneos por sus características, conocimientos en el tema y puestos de trabajo.

3.10. Unidades de Observación

Las unidades de observación dentro de la investigación están compuestas por:

- ✓ GERENTE GENERAL Lic. Mariel E. Cala Montes.
- ✓ GERENTE ADMINISTRATIVO Lic. Janez Gabriel Orihuela Condori.
- ✓ RECAUDACIONES Y COBRANZAS Lic. Gladys Ignacio Jarro
- ✓ GERENTE DE OPERACIONES Johnny Copa García.
- ✓ ÁREA DE OPERACIONES de la Empresa Eléctrica Chayanta.
- ✓ EXPERTOS EN EL TEMA DE ESTUDIO (Diseño Organizacional).
- ✓ CLIENTES: Según la tarifa de Consumo. (1 cliente de la Tarifa Doméstica, 1 cliente de la Tarifa Comercial, 1 cliente de la Tarifa Industrial y 1 cliente institucional).

3.11. Métodos y Técnicas de la Investigación

3.11.1. Métodos de la Investigación

En la presente investigación, se aplican los siguientes métodos:

- ✓ **Método de análisis y síntesis;** el método consiste en la separación de las partes de un todo para estudiar de forma individual (análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad. (síntesis). (Sampieri, 2014).
- ✓ **Método inducción y deducción;** este método es de inferencia se basa en la lógica para emitir su razonamiento, el método es utilizado con hechos particulares; siendo inductivo

en sentido contrario, de lo particular a lo general y deductivo en el sentido de lo general a lo particular. (Sampieri, 2014).

- ✓ **Método histórico lógico;** lo histórico está relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el cursar de una etapa o periodo, lo lógico se ocupa de estudiar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia. Se complementan y vinculan mutuamente. (Sampieri, 2014).

3.11.2. Técnicas de la Investigación

Las técnicas que se utiliza para la recolección de información son las siguientes:

- ✓ **Observación:** Esta técnica se aplica durante todo el proceso de investigación, esto permite analizar cómo se desarrollan las actividades y conocer la situación actual del funcionamiento de la empresa, los cargos, puestos de trabajo, funciones de cada uno de los agentes del talento humano, sus principales fallas y poder así diseñar una adecuada estructura organizacional acorde a la filosofía institucional.
- ✓ **Entrevista:** Se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que se aplica al entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso las entrevistas son aplicadas a cada uno de los miembros del talento humano de la Empresa Eléctrica Chayanta.
- ✓ **Revisión Documental:** La técnica de revisión documental, se utiliza para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática sobre Diseño Organizacional, estructura orgánica y manual de funciones esto con el fin de ampliar la información y analizar lo que requiera la investigación y nos lleve al cumplimiento de los objetivos.

3.12. Procedimientos de la Investigación

El procedimiento seguido en esta investigación es, en términos generales, la comparación entre la situación actual y la situación ideal de un adecuado Diseño Organizacional. El procedimiento de la investigación tuvo las siguientes etapas las cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Fase 1: Desarrollo del Tema;** Se identificó el problema en la empresa objeto de estudio tras un diagnóstico y análisis previo para poder identificar la necesidad que se tiene, es así como se logró identificar la necesidad de un adecuado Diseño Organizacional (Estructura Orgánica y Manual de funciones) que mejore el funcionamiento y calidad de servicio que brinda Eléctrica Chayanta a sus usuarios finales.
- ✓ **Fase 2: Determinación de Objetivos;** Una vez identificado el problema se pudo determinar o formular los objetivos del presente proyecto, lo cuales fueron de gran relevancia, porque dieron paso a las demás fases del proceso de investigación, además de determinar los límites y la amplitud, también permiten definir las etapas que requiere el estudio. Los objetivos son imprescindibles para poder lograr proponer un Diseño Organizacional que mejore el funcionamiento y la operatividad de la empresa Objeto de estudio.
- ✓ **Fase 3: Elaboración del Marco Teórico;** Al tener aprobado el tema de investigación se pudo proceder a la recopilación bibliográfica de conceptos teóricos que fundamenten, respalden y contribuyan el trabajo de investigación, ya que el marco teórico tiene el propósito de construir un sistema coordinado y coherente de antecedentes, teorías y conceptos que permiten abordar el problema y sustentarlo desde el punto de vista teórico.
- ✓ **Fase 4: Elaboración del Diseño Metodológico;** El diseño metodológico del presente trabajo consiste en el establecimiento de las estrategias y procedimientos que permiten la recolección de datos, y su procesamiento, análisis e interpretación con el propósito de dar respuesta a los problemas planteados en los objetivos de la investigación, además se realizó la operacionalización de objetivos donde se determinaron las directrices a seguir en el trabajo.

- ✓ ***Fase 5: Elaboración del Marco Práctico;*** Al tener el respaldo y fundamentación teórica además de la metodología de recolección de información del tema de investigación; se inició a la planificación del trabajo de campo, donde se establecen los medios e instrumentos sobre los cuales se lleva a cabo el relevamiento de la información, para su posterior diagnóstico y análisis.

Las elaboraciones de los instrumentos representan una de las partes más complejas ya que se debe definir la información que se quiere obtener con las técnicas de investigación, dicha información permitirá definir una adecuada estructura organizacional y un manual de funciones que esté acorde a la filosofía institucional.



CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

CAPÍTULO IV

4. MARCO PRÁCTICO

4.1. Presentación y Análisis de Resultados

4.1.1. Presentación de Resultados de la Observación de la Situación Actual de la Empresa.

➤ *Matriz FODA*

CUADRO N° 4: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Mantiene un monopolio, siendo la única empresa en la zona dedicada a esta actividad, considerándola como un polo de desarrollo económico con gran aceptación de parte de la comunidad. 2. Cuenta con infraestructura propia, generador de Energía y los predios de atención al cliente. 3. Capacidad de despliegue operativo eficiente para ejecución de actividades preventivas y correctivas en la red, asociados a la expertis en la gestión de empresas colaboradoras. 4. Servicio de asistencia al cliente 24/7. 5. Capital humano experto en temas técnicos relacionados con el core del negocio (Técnicos eléctricos). 6. Compromiso de la gerencia. 7. Alto nivel de ingresos.	1. Alto potencial de crecimiento en la Industria Energética. 2. Alta demanda en el servicio que ofrece. 3. Capacitación a los empleados para prestar una buena atención al cliente 4. Ampliar la infraestructura eléctrica, con el fin de mejorar la calidad de servicio ofrecido a los clientes. 5. Aceptación del público y consolidación de la empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Vulnerabilidad de las redes de distribución en épocas de invierno generando frecuentes cortes de servicio. 2. Mala organización, coordinación, planeación y dirección de las tareas. 3. Falta de un buen diseño de planeación estratégica. No tener definida la filosofía Institucional (misión, visión, valores y objetivos). 4. Ausencia de Estructura organizativa lo cual relentiza los procesos administrativos y operativos. 5. Inexistencia de definición de Niveles jerárquicos y líneas de autoridad. 6. El rendimiento del personal, se ve limitado debido a la ausencia de una manual de funciones y competencias institucional. 7. Atención deficiente al público, lo cual está afectando la calidad de servicio ofrecida a los clientes. 8. Deficiencia en la toma de decisiones.	1. Colapso en la generación y distribución de energía eléctrica. 2. Incremento en el precio de distribución de energía eléctrica. 3. Nuevas exigencias regulatorias más estrictas en cuanto a los indicadores de calidad y continuidad del servicio para todas las Comercializadoras de energía. Demanda mayor despliegue operativo y genera incertidumbre. 4. Injerencia política en la toma de decisiones. 5. Falta de pago de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

4.1.2. Análisis de la Observación de la Situación Actual de la Empresa.

➤ Análisis FODA Cruzado

CUADRO N° 5: ANÁLISIS FODA CRUZADO

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
F1-O1. Al ser la única empresa que se dedica a la comercialización de energía le da la oportunidad de crecer en el mercado de la zona donde está ubicada la empresa. F2-O2. Poseer infraestructura para el predio de atención y un generador de energía le da a la empresa la oportunidad de satisfacer la demanda del servicio que ofrece a los clientes. F3-O2. Al tener una buena relación con la distribuidora principal de energía eléctrica permitirá que la empresa pueda corregir y prevenir problemas existentes de manera rápida y eficiente lo cual le da la oportunidad de satisfacer a los usuarios finales. F4-O5. El servicio que ofrece la empresa es de primera necesidad, por lo cual la asistencia técnica que brinda es las 24 horas del día y los 7 días de la semana, esto le dará paso a ser aceptada y consolidada como una institución que opera en bien de la comunidad. F6-O3. La gerencia pese a estar trabajando de manera empírica está comprometida con la empresa lo cual le da la oportunidad a no cerrarse a los cambios y así poder capacitar a los empleados en el trato a los clientes. F7.-O4. Al ser la empresa un monopolio en el lugar donde está ubicada le reditúa altos ingresos los cuales pueden ser invertidos en la ampliación de infraestructura eléctrica con el fin de brindar un servicio de calidad a los usuarios finales.	D1-O1. Al tener la oportunidad de crecimiento en la industria energética debido a la inexistencia de competencia se podría mejorar las redes de distribución de energía para evitar desperfectos y problemas climatológicos. D2-O2. La alta demanda del servicio de energía eléctrica debido al crecimiento de la población y la mancha urbana, exige que para que la empresa sea más eficiente tenga una adecuada administración. D2-D3-D4-D5-D6-O5. Para que la empresa pueda consolidarse en el tiempo como una empresa sustentable debe mejorar su operatividad y funcionamiento, definiendo su proceso administrativo de manera adecuada, informando a cada miembro de la empresa cada una de las tareas y funciones que debe cumplir dentro de la misma persiguiendo la filosofía y los objetivos institucionales. D7-O3. Contando con la oportunidad de capacitar al personal para ofrecer un servicio de calidad a los clientes, se debe comprometer al personal con los objetivos y filosofía institucionales.

ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
F2-A1. Contar con infraestructura eléctrica propia permitirá que la empresa pueda hacer frente al colapso de distribución de energía por un tiempo hasta que se mejore la situación. F1-F7 A2. Al ser la empresa un monopolio esta recauda altos ingresos ya que ofrece al público un servicio de primera necesidad, lo cual le permite hacer frente al incremento en el precio de distribución de energía eléctrica. F5-F6-A3. El personal Técnico calificado con el que cuenta la empresa y el compromiso de la gerencia permitirán que esta, pueda hacer frente a las nuevas exigencias regulatorias de calidad debido a que el personal está relacionado con el Core del negocio. F6-F7-A5. El compromiso de la gerencia y el alto nivel de ingresos permitirá que la empresa pueda paliar en gran medida la falta de pagos de los usuarios hasta poder regularlos.	D2-D3-D4-D5-D6-D7-A1-A2-A3-A4-A5 Para que la empresa pueda superar y hacer frente a cualquier amenaza primeramente debe organizarse internamente mejorando la planeación, organización, dirección y control de las funciones y tareas; además de definir la filosofía y los objetivos institucionales, definir también una estructura orgánica adecuada que permita que los empleados puedan identificar con claridad los niveles jerárquicos y líneas de autoridad bajo las cuales deben desempeñar sus funciones, para así poder ser una empresa sustentable que ofrece un servicio de calidad a sus clientes.

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

En el análisis cruzado, realizado en base a la matriz FODA se pudo determinar que, realizando una selección adecuada, con habilidades y capacidades necesarias para aprovechar cada potencialidad y oportunidad se podrán realizar estrategias las cuales podrán generar la creación de ventajas competitivas de la empresa que le permitirán ser más eficiente y sostenible en el tiempo.

Si la empresa toma sus fortalezas y oportunidades podrá reducir las barreras y debilidades que se le presentan logrando ejecutar estrategias que le permitan mejorar su operatividad y funcionamiento mediante la creación de ventajas competitivas que logren mejorar la calidad de servicio que ofrece a sus clientes, que es uno de los objetivos principales.

El jugar el papel del monopolio en el sector geográfico donde la empresa eléctrica brinda su servicio; no le quita la obligación de manejar formalmente su funcionamiento interno, al contrario, le permitirá ser más eficiente, ya que determinar de manera adecuada la filosofía institucional, los objetivos, la estructura orgánica, el manual de funciones y difundirlos a cada

uno de los miembros de la institución dará paso al compromiso por parte de cada agente humano los cuales trabajarán más familiarizados con sus funciones y responsabilidades.

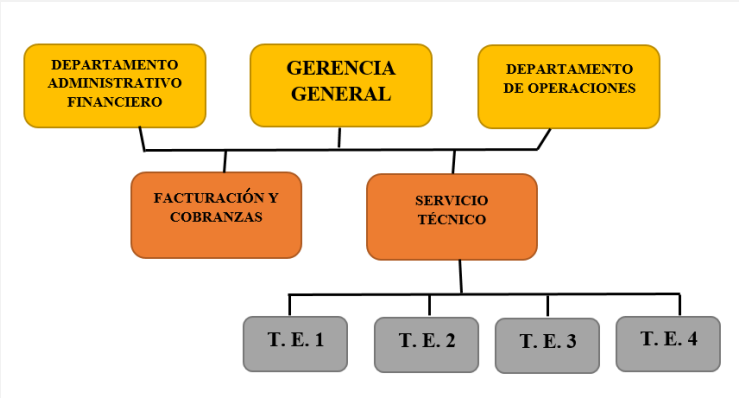
4.1.3. Presentación de Resultados de la Guía de Observación

➤ *Guía de Observación*

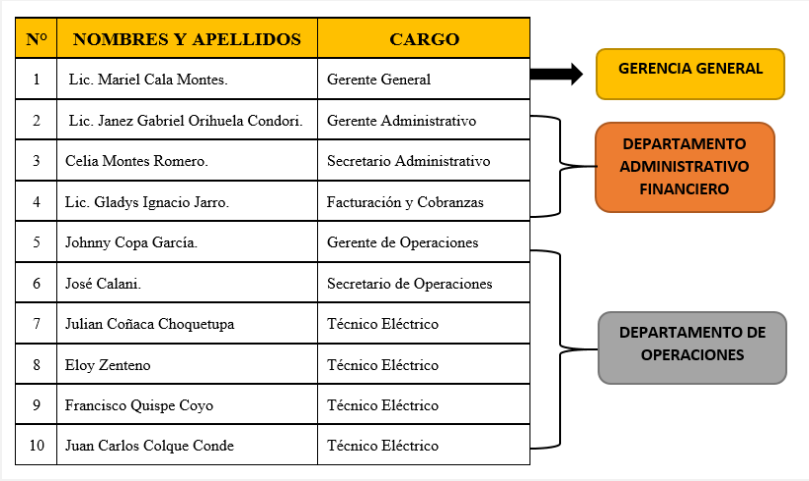
OBJETIVO: Observar la situación actual de la empresa tomando en cuenta el funcionamiento, operatividad y servicio que brinda a sus usuarios.

CUADRO N° 6: GUÍA DE OBSERVACIÓN

N°	ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES
1	Observar la situación actual de la empresa tomando en cuenta los procesos administrativos y todas las áreas que tiene la empresa.	➤ Mediante la observación se pudo determinar que la empresa presenta deficiencias en todo el proceso administrativo, es decir no tiene una adecuada planificación, organización, dirección y control de tareas. La empresa no está usando ni combinando adecuadamente los recursos humanos, técnicos y materiales que posee, lo cual impide la eficiencia. ➤ A través de la observación se pudo identificar que la empresa está compuesta por dos áreas o departamentos de trabajo aparte de la gerencia general. Esta cuenta con el: 1. Departamento Administrativo Financiero. 2. Departamento de Operaciones.
2	Identificar la filosofía institucional.	➤ Al observar la operatividad y funcionamiento interno de la empresa, se pudo distinguir y reconocer que cada uno de los miembros del talento humano trabaja a diario bajo una rutina; realiza las mismas tareas a diario, sin tener un objetivo ni una misión que lo motive a alcanzar algo, excepto el de cumplir la jornada laboral. ➤ Los gerentes y cada uno de los colaboradores de la empresa no tiene definido una forma de vida institucional, es decir la empresa no tiene definida la filosofía institucional como tal; ni

		está plasmada en un documento, razón por la cual cada agente humano no contribuye en gran manera al funcionamiento empresarial. ➤ El talento humano no está motivado; inicia el día laboral de manera activa y con el pasar de las horas este pierde la proactividad y energía al realizar sus funciones, y después del almuerzo la mayoría de estos observan el reloj a cada momento esperando que la jornada termine pronto. También se debe mencionar que la actitud que tienen con los clientes después del mediodía es descortés y poco colaborativo.
3	Identificar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad bajo los cuales trabaja la empresa.	➤ Por medio de la observación en visitas a la empresa se pudo identificar que existen niveles jerárquicos y líneas de autoridad empíricamente definidos y algo confusos (no son las más adecuadas) bajo los cuales la empresa ha estado trabajando desde su constitución. ORGANIGRAMA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA  Fuente: Elaboración propia, año 2021. Descripción del Organigrama observado: ✓ Líneas de Autoridad: Se pudo identificar que la gerencia (Representado por el color amarillo que se observa en el organigrama) son los inmediatos jefes y superiores de facturación y cobranza y del servicio técnico dentro de la

		empresa y el Servicio Técnico (Representado por el color naranja dentro del organigrama) es inmediato superior de cada uno de los Técnicos eléctricos. ✓ Niveles Jerárquicos: Se pudo reconocer que la jerarquía con la que trabaja la empresa es empírica y confusa ante los subordinados ya que la gerencia general está a la par jerárquicamente con los jefes de los departamentos Administrativo Financiero y el departamento de operaciones.
4	Determinar si la empresa tiene definida la estructura organizacional.	➤ Mediante la observación se pudo percibir que la empresa tiene definida una estructura orgánica confusa y empírica bajo la cual trabaja, pero esta no está plasmada en ningún documento organizacional. A continuación, se muestra el organigrama bajo el cual trabaja: ORGANIGRAMA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA Fuente: Elaboración propia en base a la visita realizada a la empresa, Año 2021. ➤ Se pudo distinguir que la empresa trabaja bajo estructura empírica, que concentra todo la toma de decisiones y el poder en la gerencia y el resto de los colaboradores no aporta ni asume la responsabilidad de ninguna decisión que se toma dentro de la organización.

5	Observar el personal involucrado en cada área de empresa.	➤ En visitas a la empresa se pudo contemplar e identificar los agentes de talento humano que están involucrados en cada área de la institución. Se describe de la siguiente manera a cada uno de los colaboradores. DESCRIPCIÓN DE AGENTES DEL TALENTO HUMANO EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA  <pre> graph LR subgraph Table [] direction TB T1["1 Lic. Mariel Cala Montes. Gerente General"] T2["2 Lic. Janez Gabriel Orihuela Condori. Gerente Administrativo"] T3["3 Celia Montes Romero. Secretario Administrativo"] T4["4 Lic. Gladys Ignacio Jarro. Facturación y Cobranzas"] T5["5 Johnny Copa García. Gerente de Operaciones"] T6["6 José Calani. Secretario de Operaciones"] T7["7 Julian Coñaca Choquetupa. Técnico Eléctrico"] T8["8 Eloy Zenteno. Técnico Eléctrico"] T9["9 Francisco Quispe Coyo. Técnico Eléctrico"] T10["10 Juan Carlos Colque Conde. Técnico Eléctrico"] end T1 --> GG[GERENCIA GENERAL] T2 --> DAF[DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO] T3 --> DAF T4 --> DAF T5 --> DO[DEPARTAMENTO DE OPERACIONES] T6 --> DO T7 --> DO T8 --> DO T9 --> DO T10 --> DO </pre> Fuente: Elaboración propia, año 2021.
6	Identificar las tareas, funciones y responsabilidades que cumple cada miembro del talento humano en su jornada laboral.	Mediante la observación se pudo identificar que los agentes de talento humano desempeñan sus funciones dentro de la empresa bajo la siguiente descripción: <i>GERENCIA GENERAL</i> La función que desempeña el gerente general dentro de la empresa es mas de dirección, ya que solo da órdenes a los empleados sin tener bien definidas las funciones y tareas que cada empleado cumple dentro de institución. <i>GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO</i> Se pudo identificar que las funciones que realiza la persona que ocupa este cargo no son muy claras al igual que la gerencia general; en ocasiones se encarga de fijar las tarifas que se ofrece a los clientes, además de planificar cual será el presupuesto para el alumbrado público cada cierto tiempo, pero la gran mayoría del tiempo solo se encarga de dirigir y dar órdenes a sus subordinados

		incluso al talento humano perteneciente al área de operaciones (Técnicos eléctricos). <i>SECRETARIO ADMINISTRATIVO FINANCIERO</i> Las tareas que desempeña la persona que ocupa este cargo son más de apoyo al gerente administrativo; maneja el libro de actas y recepciona documentos importantes del área administrativa. <i>FACTURACIÓN Y COBRANZAS</i> La persona que ocupa este cargo desempeña las siguientes funciones dentro de la empresa. • Es responsable de la confección de la documentación asociada al cobro de los servicios prestados. • Control administrativo de los documentos del área. • Atender consultas de clientes sobre materias específicas. • Registrar información y documentación del servicio ofrecido. • Registrar las lecturas de los medidores al sistema de facturación y cobranzas. • Elaborar informes a solicitud de su jefatura. • Prestar apoyo a los profesionales y técnicos del área de operaciones. • Responsable de pago al distribuidor de energía eléctrica. • Dar lectura a los medidores de cada uno de los usuarios para determinar el consumo de los clientes y así poder llevarles las facturas correspondientes. <i>GERENTE DE OPERACIONES</i> El gerente de operaciones juntamente con el secretario de operaciones se encarga de manejar al personal del área es decir los técnicos eléctricos, para que estos puedan trabajar de manera eficiente, ellos se encargan de las gestiones necesarias para que el servicio que ofrece la empresa pueda satisfacer a los usuarios de la mejor manera posible.
--	--	---

		<i>TÉCNICOS ELÉCTRICOS</i> Se pudo observar que la empresa tiene cuatro técnicos que se encargan de mantener a la población con una adecuada instalación de energía, las funciones que desempeñan cada uno de ellos es la siguiente: • Instalar sistemas de cableado eléctrico. • Montar equipos y accesorios del sistema eléctrico. • Diagnosticar un equipo o sistema eléctrico en busca de fallos. • Reparar las posibles averías de un sistema eléctrico, en alumbrado público o en un domicilio. • Inspeccionar equipos, componentes o cableados eléctricos para descubrir posibles defectos o riesgos. • Instalar cuadros de distribución eléctricos, para los usuarios sean estas nuevas instalaciones o reinstalaciones. • Dar lectura a los medidores de cada uno de los usuarios para determinar el consumo de los clientes y así poder llevarles las facturas correspondientes. • Aislar los sistemas eléctricos y comprobar que todos los circuitos sean seguros. • Elaborar informes a solicitud de su jefatura. • Atender a los clientes y realizar la cobranza del servicio prestado.
7	Observar cada área de la empresa.	➤ Mediante la observación se pudo determinar que existen tres áreas o departamentos principales dentro de la empresa las cuales son la gerencia general, departamento Administrativo-Financiero y el departamento de operaciones. ➤ <i>GERENCIA GENERAL</i> Esta área de la empresa está compuesta por el gerente general, es donde se toman las decisiones importantes, es la persona que se encarga de fijar las tarifas con ayuda del personal de

		administración y finanzas, los convenios con el distribuidor, sin su aprobación no se realiza ningún movimiento en la empresa. ➤ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO Este departamento se encarga del manejo de los ingresos recaudados por el servicio y ellos determinan y planifican cuanto presupuesto se empleará para los materiales necesario de reparación y nuevas instalaciones públicas. ➤ DEPARTAMENTO DE OPERACIONES El área técnica de operaciones es la que está al servicio de los usuarios finales, es la que se encarga de gestionar que el servicio ofrecido llegue de manera adecuada a los clientes.
8	Observar la atención a los clientes.	➤ Se pudo Contemplar que la atención a los clientes es buena hasta cierto grado, el personal técnico está dispuesto a solucionar los problemas de los usuarios finales las 24 horas del día y los 7 días de la semana. ➤ La encargada de recaudaciones y cobranzas, muchas veces comete errores en introducir la información al sistema de cobranzas lo que genera insatisfacción en los clientes.
9	Identificar el servicio que ofrecen a los clientes.	➤ A través de la observación se pudo distinguir que la empresa Eléctrica Chayanta se encarga de vender energía eléctrica al consumidor final, por medio de un acuerdo de compra de energía eléctrica de la distribuidora ENDE ORURO cuya energía es generada por medios hidroeléctricos. ➤ La empresa ofrece este servicio de primera necesidad bajo el siguiente detalle:

		ESCALA TARIFARIA – EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA <table border="1"> <thead> <tr> <th>TARIFA DE ELECTRICIDAD</th><th>PRECIO KILOVATIOS (KW)</th><th>BASICO EN BOLIVIANOS</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Doméstica</td><td>0,518</td><td>Bs 15,00</td></tr> <tr> <td>Comercial 1</td><td>0,560</td><td>Bs 18,00</td></tr> <tr> <td>Comercial 2</td><td>0,618</td><td>Bs 18,80</td></tr> <tr> <td>Industrial 1</td><td>0,718</td><td>Bs 21,00</td></tr> <tr> <td>Industrial 2</td><td>0,918</td><td>Bs 27,00</td></tr> </tbody> </table> Fuente: Elaboración propia, año 2021.	TARIFA DE ELECTRICIDAD	PRECIO KILOVATIOS (KW)	BASICO EN BOLIVIANOS	Doméstica	0,518	Bs 15,00	Comercial 1	0,560	Bs 18,00	Comercial 2	0,618	Bs 18,80	Industrial 1	0,718	Bs 21,00	Industrial 2	0,918	Bs 27,00
TARIFA DE ELECTRICIDAD	PRECIO KILOVATIOS (KW)	BASICO EN BOLIVIANOS																		
Doméstica	0,518	Bs 15,00																		
Comercial 1	0,560	Bs 18,00																		
Comercial 2	0,618	Bs 18,80																		
Industrial 1	0,718	Bs 21,00																		
Industrial 2	0,918	Bs 27,00																		
10	Observar la respuesta de los clientes al servicio que brinda la empresa.	➤ Se pudo identificar la insatisfacción de los clientes debido a que el personal administrativo demora y presenta falencias en el sistema de cobros y recaudaciones generando insatisfacción y enojo al momento de la cancelación del servicio, también se pudo observar que presentan demoras en el papeleo al solicitar una nueva instalación domiciliar y la reinstalación del servicio. ➤ Se pudo Observar que los clientes de la empresa responden en grado menor de manera positiva al servicio que ofrece, esto se debe básicamente a que el personal técnico algunas veces da respuesta y solución rápida a los problemas que presentan los usuarios finales.																		
11	Observar el servicio post venta reparación de desperfectos	➤ Se pudo identificar que la empresa una vez otorgado el servicio, no hace ningún seguimiento a sus clientes lo cual es un punto débil, se pudo observar que los clientes tienen deudas por el servicio de hasta 22 meses y como no se realizó el corte respectivo este tipo de cliente acumuló una enorme deuda la cual no quiso cancelar en su totalidad, generando pérdidas.																		

Fuente: Elaboración propia en base a vistas de observación a la empresa, año 2021.

4.1.4. Análisis de Resultados de la Guía de Observación

Con relación a la ficha de Observación y examinando los resultados obtenidos de la observación realizada a la empresa Eléctrica Chayanta durante un periodo de tiempo de varias semanas del primer semestre de 2021, se determinó lo siguiente:

- ✓ Las áreas o departamentos que conforman la empresa son dos; el departamento Administrativo Financiero y el departamento de Operaciones. Estos dejando de lado a la Gerencia General, de las cuales, el área técnica tiene mayor cantidad de personal.
- ✓ Se evidencia que el personal no se encuentra motivado ni informado de los objetivos y la filosofía institucional, cada uno logró determinar una misión según su perspectiva de trabajo, tampoco se tiene plasmado en ningún documento la misión, visión y objetivos.
- ✓ La empresa trabaja bajo niveles y líneas de autoridad empíricamente definidos y algo confusos, la gerencia general, el encargado del departamento de Administración y finanzas y el encargado del departamento de operaciones tienen la misma jerarquía y son jefes inmediatos del encargado de facturación y cobranzas y los técnicos eléctricos. Lo cual refleja la inadecuada organización de la empresa, esta etapa del proceso administrativo es de vital importancia ya que es la estructura bajo la cual debe trabajar la institución.
- ✓ La estructura orgánica no está plasmada en ningún documento institucional, la empresa trabaja de forma empírica y confusa.
- ✓ Actualmente la empresa, cuenta con 10 agentes de talento humano incluyendo así a los gerentes, secretarios, facturación y cobranzas y los técnicos eléctricos.
- ✓ Se evidencia que las tareas, funciones y responsabilidades que cumple cada miembro del talento humano en su jornada laboral no está bien definida y existe duplicidad de funciones en algunos puestos de trabajo, ya que los empleados reciben órdenes muchas veces confusas por parte de sus superiores.
- ✓ La atención que brinda la empresa a sus usuarios finales no es la más óptima ya que existen falencias en el área de facturación y cobranzas que provoca insatisfacción en la mayoría de los clientes lo cual repercute de manera negativa en la imagen empresarial.

4.1.5. Presentación de Resultados de la Entrevista a los Gerentes de la Empresa

➤ Entrevista Dirigida a los Gerentes de la Empresa Eléctrica Chayanta

OBJETIVO: Establecer fundamentos y criterios del diseño organizacional para definir la estructura orgánica formal de la institución.

La entrevista fue aplicada a los siguientes gerentes de Empresa:

- ✓ **GERENTE GENERAL (E.1)** Lic. Mariel E. Cala Montes.
- ✓ **GERENTE ADMINISTRATIVO (E.2)** Lic. Janez Gabriel Orihuela Condori.
- ✓ **GERENTE DE OPERACIONES (E.3)** Johnny Copa García.

En el siguiente cuadro cada gerente será conocido como el Entrevistado 1,2 y 3 en su abreviación como E.1 (Gerente General), E.2 (Gerente Administrativo – Financiero) y E.3 (Gerente de Operaciones).

CUADRO N° 7: ENTREVISTA A LOS GERENTES

N°	INTERROGANTE	CRITERIO
1	¿La empresa tiene definidas la misión, visión y objetivos institucionales?	E.1: Si, la <i>misión</i> es satisfacer las necesidades de los vecinos con un servicio de excelencia. La <i>visión</i> es ser una empresa establecida y estable. El <i>objetivo</i> principal es brindar un servicio de calidad. E.2: Como es una empresa nueva no se tiene muy claro ninguno de estos aspectos, pero diría que la <i>misión</i> es ofrecer el servicio de energía eléctrica a cada uno de nuestros pobladores. La <i>visión</i> es ser una empresa estable a lo largo de los años. El <i>objetivo</i> es dar un buen servicio a cada usuario. E.3: La <i>misión</i> de la empresa es brindar el servicio de energía eléctrica tanto a los usuarios en sus hogares como el alumbrado público. La <i>visión</i> es ser una empresa responsable y estable que contribuya al desarrollo de nuestro municipio. El <i>Objetivo</i> de la empresa es ofrecer un servicio de calidad en el tiempo oportuno.
2	¿La empresa está dividida por departamentos? Si su respuesta	E.1: Si, Departamento de Administración y operaciones.

	es afirmativa mencione los departamentos que existen dentro de la organización	E.2: Si, Administración y Técnicos Eléctricos (operaciones) E.3: Si, Administración y operaciones.
3	¿Cuáles son las líneas de mando y autoridad de la empresa?	E.1: En primer lugar, desde afuera esta la Junta Central de vecinos, internamente a la cabeza estamos la Gerencia General, Gerente Administrativo y el Gerente de operaciones, bajo nuestra supervisión se encuentran la secretaria de administración, el secretario de operaciones, la encargada de facturación y cobranzas y los técnicos eléctricos. E.2: Primeramente a la cabeza están la gerencia general, administrativa y el gerente de operaciones, luego está la encargada de recaudaciones y cobranzas y por último los técnicos eléctricos. E.3: Las líneas de mando en la empresa no están bien definidas pero creo que a la cabeza de la institución están la gerencia general, la gerencia administrativa y mi departamento, luego tenemos a la encargada de facturación y cobranzas y por último los técnicos de electricidad,
4	¿Bajo qué niveles jerárquicos trabaja la empresa?	E.1: El la empresa existen los siguientes puestos de trabajo la gerencia general, gerente administrativo, secretario administrativo, gerente de operaciones, secretario de operaciones, encargado de facturación y cobranzas y los técnicos eléctricos. E.2: La empresa tiene primero la gerencia general, la gerencia administrativa, la gerencia de operaciones, los secretarios, encargada de facturación y cobranzas y los técnicos eléctricos. E.3: Según mi opinión la empresa trabaja bajo los siguientes niveles, la gerencia general, administrativa y de operaciones, luego están los secretarios, después la encargada de facturación y cobranzas y por último los técnicos.
5	¿La empresa cuenta con una estructura organizacional y funcional? ¿Cuál?	E.1: Si, pero como somos una institución nueva solo estamos trabajando básicamente, yo como gerente me encargo de supervisar y dirigir el funcionamiento de la empresa, la encargada de facturación y cobranzas se encarga de cobrar as facturas del servicio de energía y

		los del área de operaciones se encargan de toda la parte técnica del servicio que ofrecemos.
		E.2: Bajo mi punto de vista supongo que sí, así yo como gerente administrativo juntamente con el gerente general, me encargo de dirigir y supervisar el trabajo de la encargada de facturación y cobranzas y el gerente de operaciones se encarga de que todos los técnicos realicen su trabajo oportunamente.
		E.3: Creo que sí, el gerente general supervisa y dirige, el gerente administrativo supervisa a la encargada de facturación y cobranzas y yo como gerente de operaciones dirijo y superviso el trabajo de los técnicos.
6	¿La empresa cuenta con un organigrama formal? Si su respuesta es afirmativa responda la siguiente pregunta	E.1: La empresa es nueva y por lo tanto no tiene aún un organigrama formal.
		E.2: No, no es formal todavía.
		E.3: Creo que no, nonos han informado sobre ese tema.
7	¿El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible?	E.1: No.
		E.2: No.
		E.3: No.
8	¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido? Si, No, ¿Por qué?	E.1: No, porque la empresa es nueva quizá en el futuro implementemos un manual de funciones.
		E.2: No, porque recién estamos trabajando.
		E.3: No, porque recién inicio sus operaciones hace pocos más de medio año.
9	¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo? Si ¿Cómo? No ¿Por qué?	E.1: Si cada persona cumple su trabajo a diario.
		E.2: Si el personal trabaja en equipo para poder cumplir su trabajo.
		E.3: Si, en mi opinión los técnicos están informados sobre lo que deben hacer cuando se les asigna un trabajo.
10	¿Conoce Ud. Lo que es un diseño organizacional?	E.1: No
		E.2: No
		E.3: No
11	¿Cree que es necesario contar con un adecuado Diseño	E.1: Supongo que sí.
		E.2: Yo creo que si

	Organizacional para el mejor funcionamiento de la empresa?	E.3: Si, si ayuda a la empresa sería bueno tener un diseño organizacional.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista aplicada a los gerentes de la empresa, año 2021

4.1.6. Análisis de Resultados Obtenidos de la Entrevista a los Gerentes de la Empresa

Examinando los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los gerentes (gerente general, gerente Administrativo y financiero y el gerente de operaciones) de la empresa se pudo determinar lo siguiente:

- ✓ Según los gerentes general, administrativo-financiero y de operaciones la empresa tiene definida la filosofía institucional como tal, pero no están plasmadas en documentos institucionales, cada cual dio diferentes puntos de vista y según el criterio de los antes mencionados esta es la filosofía de la empresa.

Misión: Ofrecer el servicio de energía eléctrica de manera oportuna a cada uno de los usuarios de la población de Chayanta.

Visión: Ser una empresa responsable y estable que contribuya al desarrollo del municipio de Chayanta.

Objetivo: Brindar un servicio de calidad en el tiempo oportuno.

Se pudo evidenciar que los entrevistados tuvieron criterios similares en algunos puntos de la razón de ser de la empresa y su proyección a futuro.

- ✓ La empresa está dividida en dos áreas o departamentos de trabajo el departamento Administrativo y finanzas y el departamento de Operaciones, dejando de lado la gerencia general.
- ✓ Las líneas de mando y la jerarquía según la opinión de los gerentes entrevistados es la siguiente:
 - ❖ Gente General, Gerente Administrativo-Financiero y Gerente de Operaciones (tienen la misma jerarquía y autoridad).
 - ❖ Secretarios Administrativo y de Operaciones
 - ❖ Facturación y Cobranzas

❖ Técnicos Eléctricos.

- ✓ La empresa es nueva y su trayectoria es reciente está trabajando con una estructura organizacional – funcional básica, cada uno de los empleados conoce lo básico que debe hacer en su jornada laboral. Así:
 - ❖ La Gerencia se encarga de dirigir y supervisar las funciones que realiza cada persona dentro de la empresa.
 - ❖ La encargada de Facturación y Cobranzas se encarga de cobrar las facturas del servicio.
 - ❖ Técnicos Eléctricos de realizar el mantenimiento preventivo y oportuno de las líneas eléctricas.
- ✓ Según el criterio de los entrevistados se pudo determinar que la empresa no cuenta con una estructura orgánica formal, no poseen un organigrama plasmado en ningún documento.
- ✓ La empresa no cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido porque es una empresa nueva y su trayectoria es reciente. Pero cada persona dentro de la organización, en especial los técnicos saben y conocen las tareas y funciones que deben desempeñar en su jornada laboral (todos los entrevistados concordaron en lo mismo).
- ✓ Los gerentes, general, administrativo-financiero y de operaciones no tienen conocimiento exacto sobre lo que es un diseño organizacional, pero estos no se cierran a los cambios por lo que su respuesta fue positiva a un adecuado diseño organizacional para su institución, dijeron si eso ayuda al funcionamiento de la empresa sería bueno contar con esa herramienta.

4.1.7. Presentación de Resultados del Cuestionario a los Colaboradores del Talento Humano de la empresa

➤ Cuestionario dirigido al personal de la empresa eléctrica Chayanta

OBJETIVO: Establecer fundamentos y criterios del diseño organizacional para la estructura, manual de funciones y filosofía Institucional.

Al aplicar los cuestionarios al personal de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

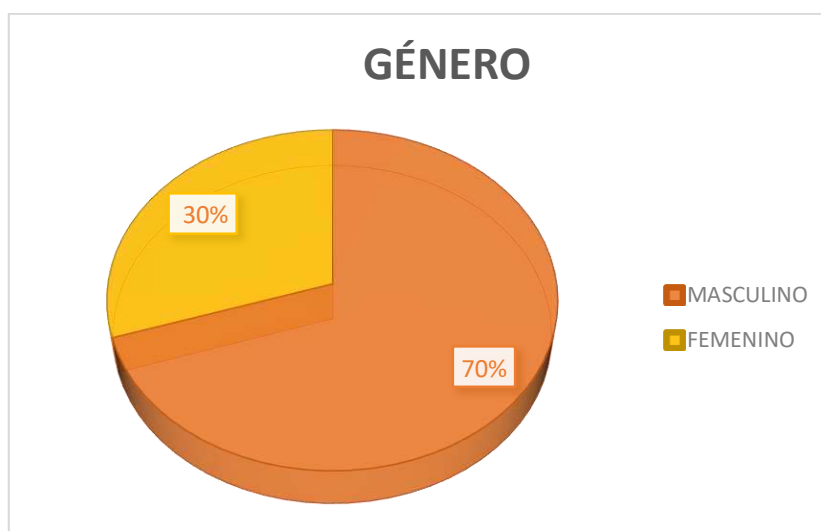
A. Condición del informante SEXO

CUADRO N° 8: CONDICIÓN DEL INFORMANTE

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
A	Masculino	7	70%
	Femenino	3	30%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 14: CONDICIÓN DEL INFORMANTE



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N°8, año 2021.

Con relación al cuestionario aplicado al personal de la empresa eléctrica Chayanta del 100% de los encuestados en referencia a la condición general el 70% corresponde al sexo masculino y el 30% al sexo femenino, por lo que se asume que el personal está compuesto por más hombres que mujeres en la empresa.

✓ **FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL**

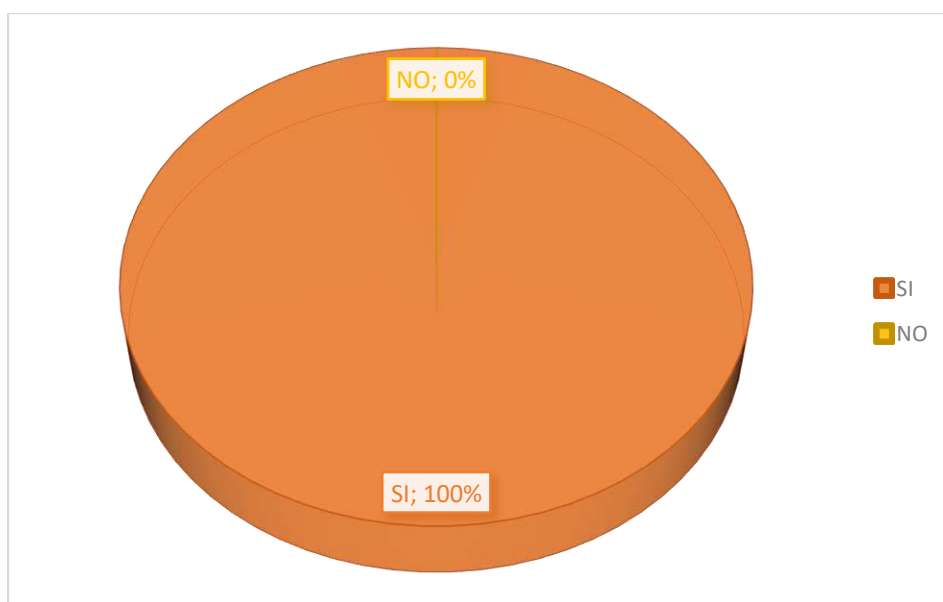
1. ¿Conoce la misión de la empresa?

CUADRO N° 9: CONOCE LA MISIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
1	Si	10	100%
	No	0	0%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 15: CONOCE LA MISIÓN



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N°9 , año 2021.

Este cuadro de información en relación a la misión institucional nos muestra que, el 100% del personal conoce la misión de la empresa, pero cada cual según su perspectiva y no está plasmada en ningún documento.

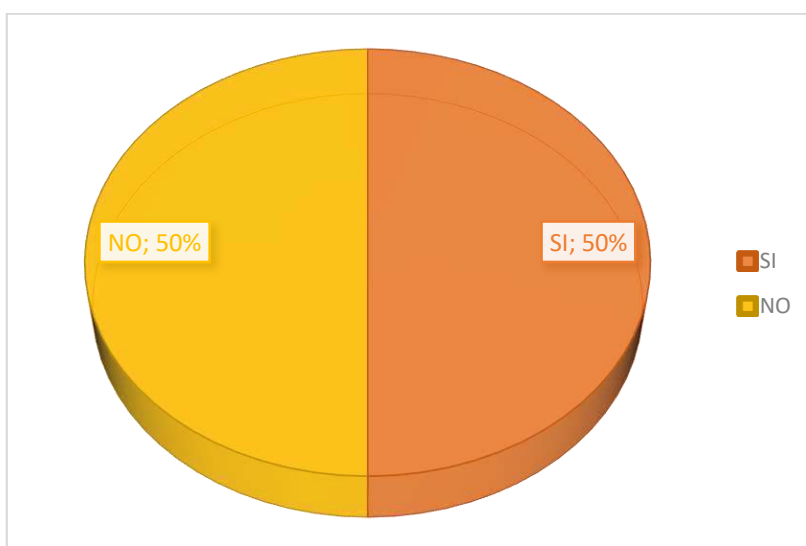
2. ¿Tiene conocimiento sobre la visión de la empresa?

CUADRO N° 10: CONOCE LA VISIÓN

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
2	Si	5	50%
	No	5	50%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 16: CONOCE LA VISIÓN



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N°10, año 2021.

Con respecto a la visión de la empresa, el 50% del personal de la institución determinó que, si conoce la visión empresarial mientras que el otro 50% respondió que no, lo cual permite resolver que la mitad de la empresa percibe la proyección de la empresa en el futuro.

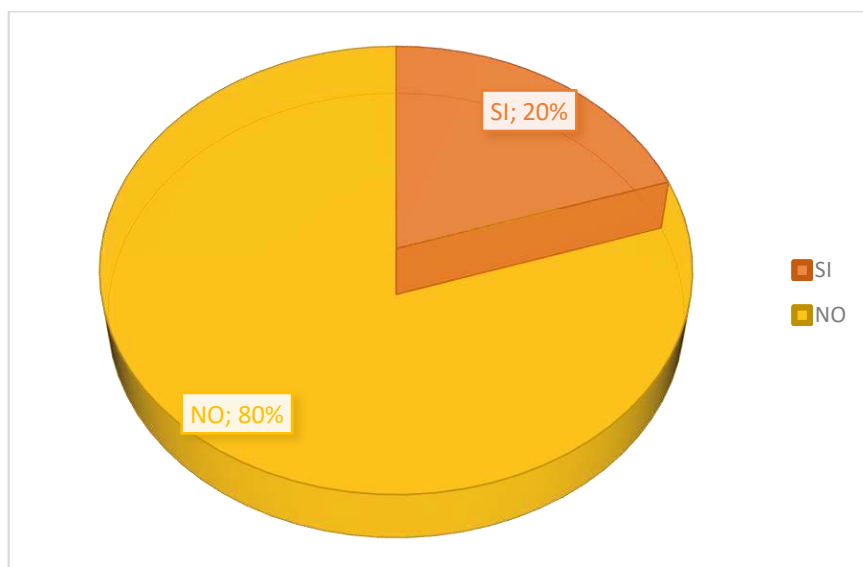
3. ¿Le han informado sobre los valores corporativos de la empresa?

CUADRO N° 11: VALORES CORPORATIVOS

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
3	Si	2	20%
	No	8	80%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 17: VALORES CORPORATIVOS



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N°11, año 2021.

El 80% del personal opina que no les informaron sobre los valores corporativos de la empresa, mientras que solo el 20% indica que si existió difusión sobre los valores institucionales con los que trabaja la empresa.

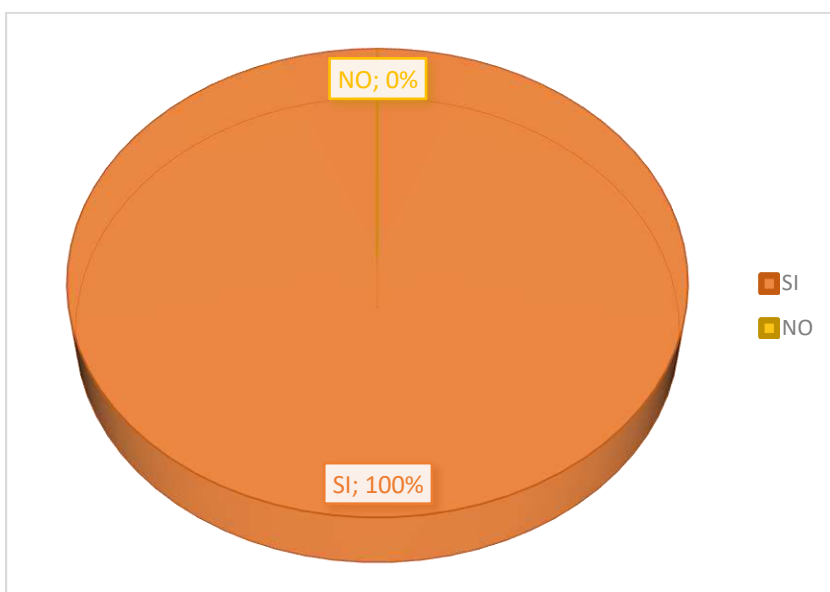
4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

CUADRO N° 12: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
4	Si	10	100%
	No	0	0%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 18: CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 12, año 2021.

Refiriéndose a que si las actividades que realiza cada persona dentro de la institución contribuyen a logro de los objetivos empresariales el 100% del personal indico que sí. Es decir que cada agente del talento humano desempeña sus funciones para el logro de los objetivos de la empresa.

✓ **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

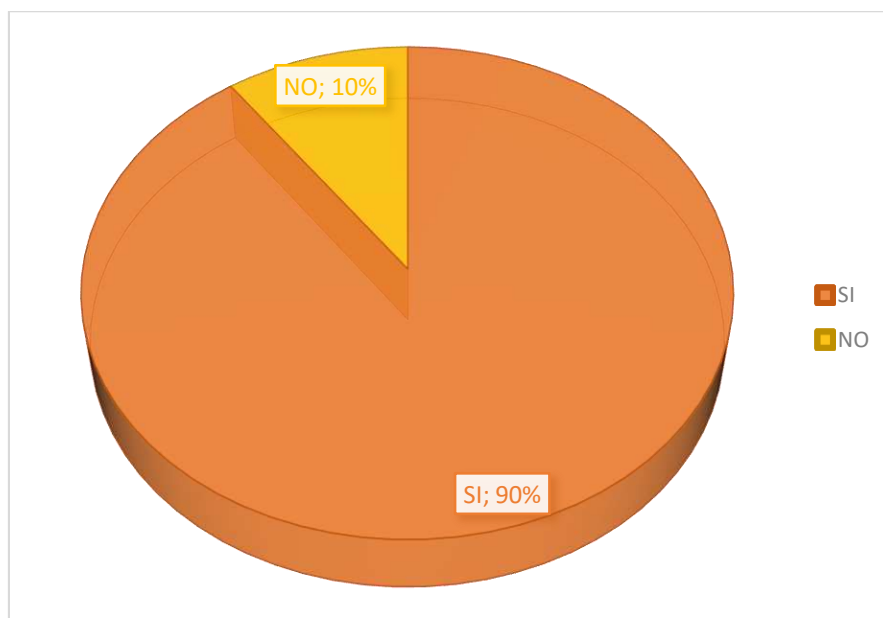
5. ¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?

CUADRO N° 13: ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
5	Si	9	90%
	No	1	10%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 19: ACTIVIDADES DEL PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 13, año 2021.

El 90% del personal aseguro que las actividades que realiza en el trabajo son congruentes a su puesto laboral, mientras que solo el 10% indica que no, es decir que sus tareas no son acordes a su puesto de trabajo, por lo que muchas veces existe duplicidad de funciones.

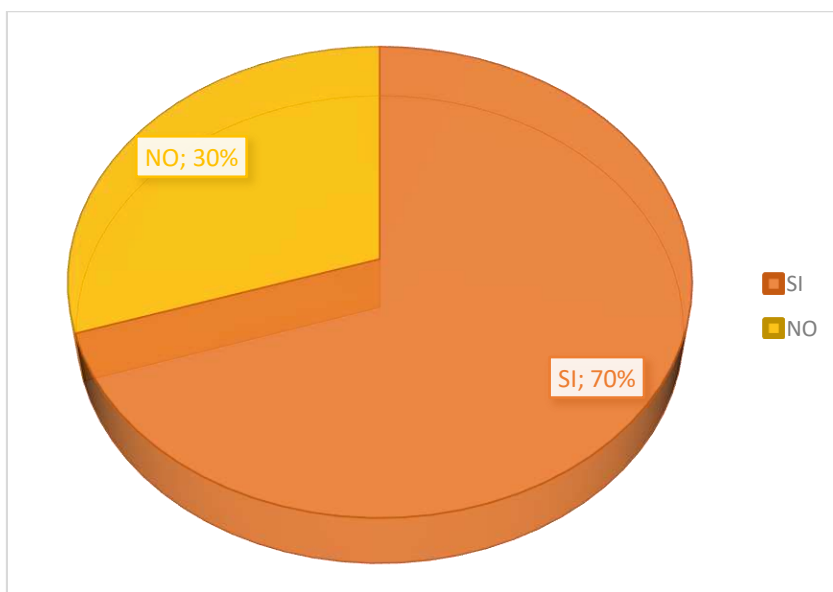
6. ¿La división de las áreas de trabajo, son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

CUADRO N° 14: DIVISIÓN DE AREAS DE TRABAJO

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
6	Si	7	70%
	No	3	30%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 20: DIVISIÓN DE AREAS DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 14, año 2021.

El 70% de los agentes del talento humano mencionan que la división de las áreas de trabajo, son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa mientras que el 30% indica que no, las divisiones de las áreas de trabajo no son adecuadas.

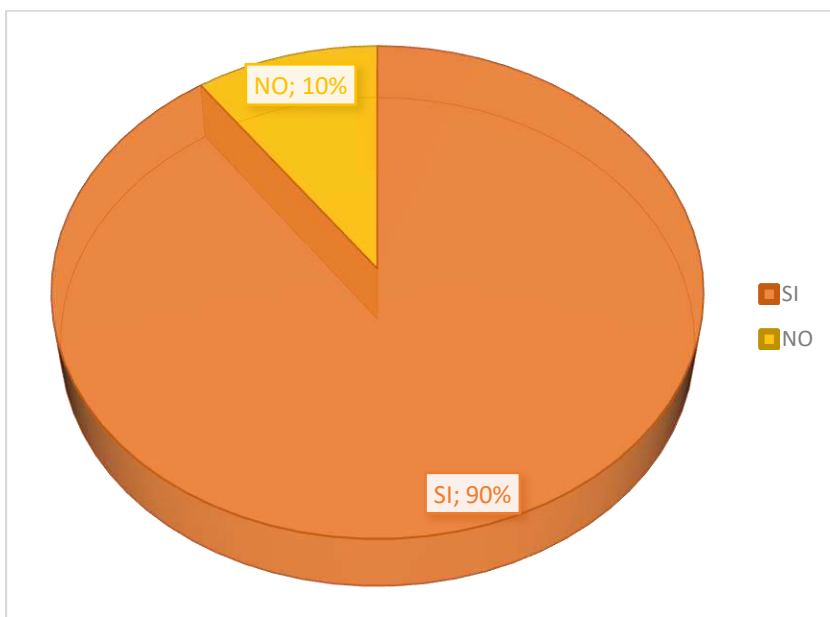
7. ¿Conoce quién es su jefe directo?

CUADRO N° 15: JEFE DIRECTO

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
7	Si	9	90%
	No	1	10%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 21: JEFE DIRECTO



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 15, año 2021.

La mayoría de los empleados manifestó que si conoce a su jefe directo así en el cuadro informativo se observa que el 90% conoce a su inmediato superior y solo el 10% indica que no, eso por la falta de un organigrama que indique las líneas de autoridad y niveles jerárquicos.

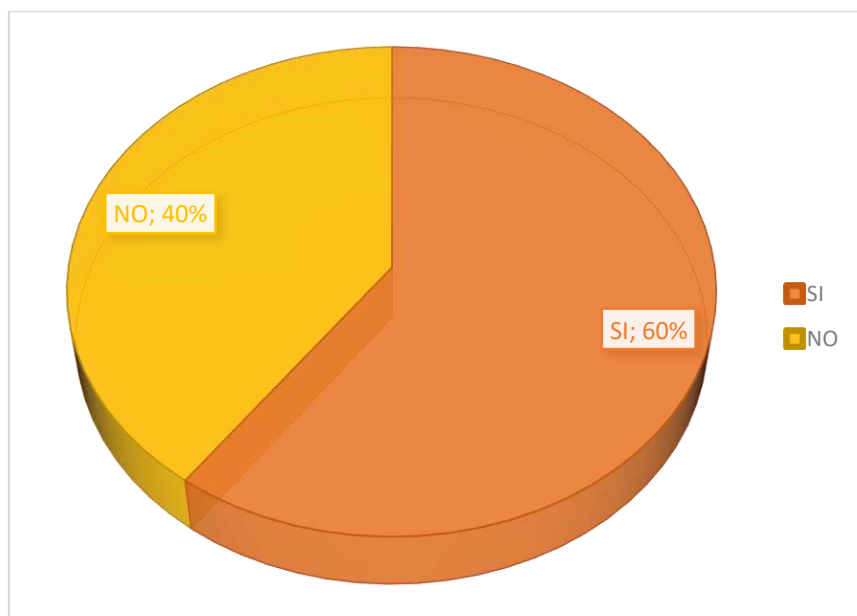
8. ¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?

CUADRO N° 16: LINEAS DE MANDO

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
8	Si	6	60%
	No	4	40%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 22: LINEAS DE MANDO



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 16, año 2021.

El 60% del personal determinó que si conoce las líneas de mando y autoridad que existen dentro de la institución y el 40% restante resolvió no tener conocimiento de las líneas de mando ya que como la empresa es nueva las líneas de mando no están plasmadas en un organigrama.

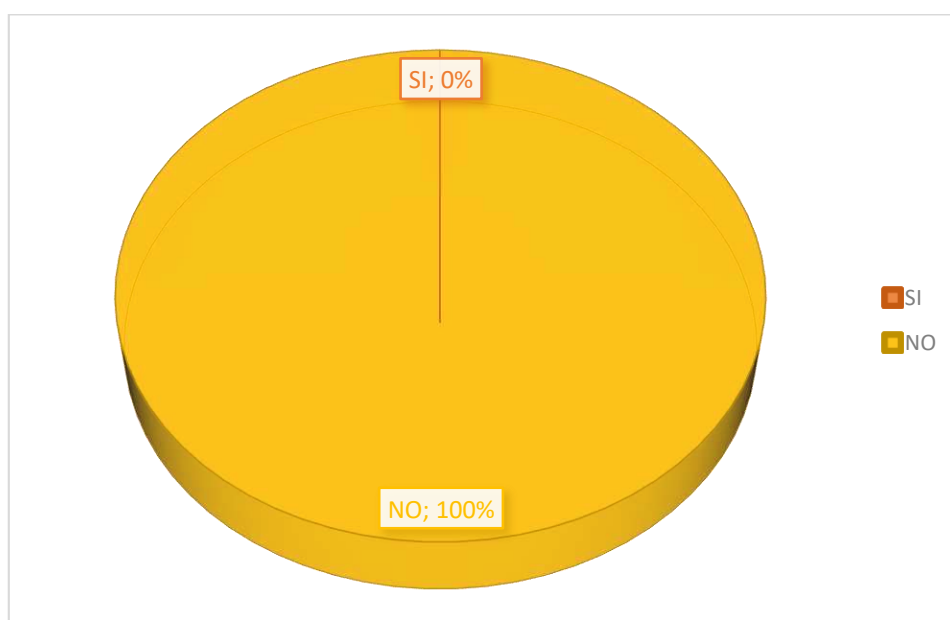
9. ¿La organización cuenta con un organigrama definido y actualizado?

CUADRO N° 17: ORGANIGRAMA

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
9	Si	0	0%
	No	10	100%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 23: ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 17, año 2021.

Con respecto al tema del organigrama; el 100% del personal determinó que la empresa no posee un organigrama formal definido, tampoco está plasmado en ningún documento institucional.

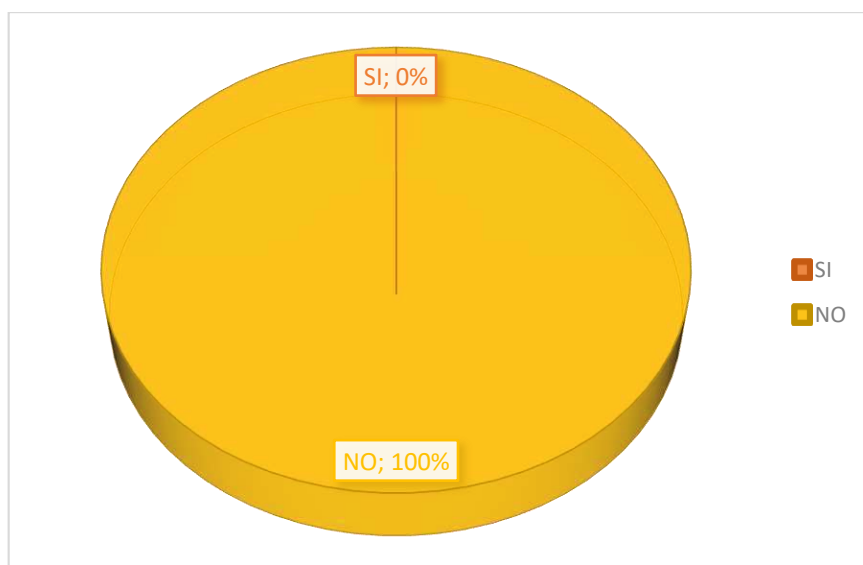
10. ¿La organización cuenta con manual o documentos de descripción de puestos y funciones?

CUADRO N° 18: MANUAL DE FUNCIONES

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
10	Si	0	0%
	No	10	100%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 24: MANUAL DE FUNCIONES



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 18, año 2021.

La totalidad del personal está de acuerdo que la empresa no cuenta con un manual u otro documento de descripción de puestos y funciones. El 100% del talento humano indicaron que la empresa no posee un documento plasmado que indique las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

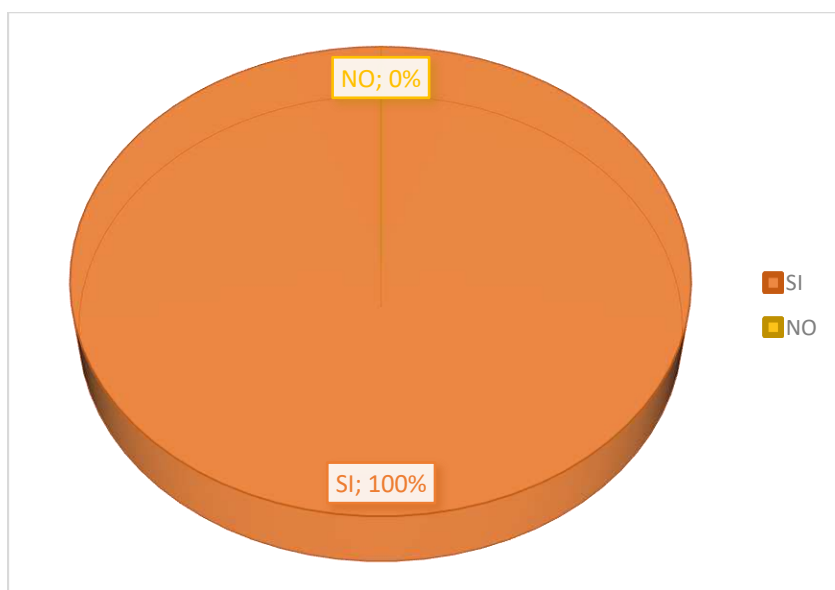
11. ¿Usted tiene conocimiento de sus funciones laborales en su puesto de trabajo?

CUADRO N° 19: FUNCIONES LABORALES

ÍTEM	VALORACIÓN	F	%
11	Si	10	100%
	No	0	0%
	Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

GRÁFICO N° 25: FUNCIONES LABORALES



Fuente: Elaboración propia en bases a información del cuadro N° 19, año 2021.

El 100% de los agentes del talento humano indicaron que tienen conocimiento de sus funciones laborales en su puesto de trabajo, aunque estos no estén plasmados en un documento.

4.1.8. Análisis de Resultados del Cuestionario a los Colaboradores del Talento Humano de la empresa.

- ✓ Según el cuestionario aplicado a los empleados, se puede apreciar que la mayor parte de ellos son hombres debido a que existe más personal en el área técnica.
- ✓ Se evidencia la falta de planeación estratégica, debido a que la empresa no tiene establecida la filosofía institucional (misión, visión y objetivos). Por lo tanto, esta dificultad puede afectar el desarrollo de las actividades de Eléctrica Chayanta. Los empleados no tienen un conocimiento formalmente definido ni expresado en documentos, sobre cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar, así que se dedican a cumplir sus tareas simplemente por mantener su trabajo, más no porque tienen espíritu de pertenencia y compromiso hacia la empresa.
- ✓ La mayoría de los empleados asegura que conoce las actividades y funciones que debe cumplir dentro de la organización, pero en realidad solo trabajan por medio de órdenes de sus superiores, dichas ordenes muchas veces son confusas lo que da paso a la superposición de funciones.
- ✓ Se tiene certeza de la ausencia de un organigrama formal expuesto en un documento, que pueda reflejar las líneas de autoridad y jerarquía bajo las cuales debe trabajar la empresa.
- ✓ La ausencia del manual de funciones formalmente definido, da a notar la inadecuada organización de la empresa, pese a que los empleados dicen tener conocimiento de sus funciones laborales en su puesto de trabajo, muchas veces varios empleados realizan las mismas funciones.

4.1.9. Presentación de Resultados de la Entrevista a los Expertos

➤ Entrevista dirigida a los expertos en diseño organizacional

OBJETIVO: Establecer fundamentos y criterios del diseño organizacional.

La entrevista fue aplicada a los siguientes profesionales, se los considera como expertos en el tema del Diseño Organizacional debido a su experiencia y trayectoria laboral:

CUADRO N° 20: EXPERTOS EN DISEÑO ORGANIZACIONAL

N°	EXPERTO	DESCRIPCIÓN
1	 Licenciada Elsa Yucra	Profesión: Licenciada en Administración de Empresas. Experiencia Laboral: ➤ Fue Docente de Administración en la Escuela Militar de Ingeniería (EMI) de la ciudad de La Paz. ➤ Fue Docente de Administración (I-II), Dirección Estratégica y Dirección y desarrollo de personas (I-II) en la Universidad La Salle de la ciudad de La Paz. ➤ Docente de Administración y Dirección estratégica en la Universidad Salesiana de la ciudad de La Paz. ➤ Amplio Conocimiento en el tema de Diseño Organizacional.
2	 Licenciado Alvaro Gracia Mena	Profesión: Licenciada en Auditoría. Experiencia Laboral: ➤ Fue Contador General en el Gobierno Autónomo Municipal de Sacaca-Norte Potosí (2010). ➤ Fue Secretario Administrativo en el Gobierno Autónomo Municipal de Uncía – Norte Potosí (2016-2020). ➤ Secretario Administrativo en el Gobierno Autónomo Municipal de Chayanta – Norte Potosí (2021). ➤ Amplio Conocimiento en el tema de Diseño Organizacional, desde que egreso siempre trabajo en instituciones públicas.
3	Licenciado Waldo Vedia Chávez	Profesión: Licenciada en Administración de Empresas Experiencia Laboral: ➤ Encargado de Planificación de la Caja Bancaria Estatal de Salud. –CBES. ➤ Tiene treinta años de experiencia laboral en instituciones del Servicio de Salud en las áreas administrativa-financiera. ➤ Amplio Conocimiento en el tema de Diseño Organizacional.

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista a expertos en el tema de estudio, año 2021.

CUADRO N° 21: ENTREVISTA A LOS EXPERTOS EN DISEÑO ORGANIZACIONAL

N°	INTERROGANTE	CRITERIO
1	¿De acuerdo a su conocimiento el diseño organizacional es importante en el funcionamiento de una empresa?	EXPERTO 1: Es importante porque nos permite estar preparados para enfrentar contingencias futuras, mejora la eficiencia y lograr ser más competitivos, nos evita la duplicidad en las tareas, aprovechar al máximo los recursos que tiene la empresa, especialmente conocer claramente las funciones en todos los niveles, lo que hace que se logre los resultados planificados y así lograr los objetivos de la empresa. Al aplicarlo como una herramienta nos permite lograr una mejora continua en equipo porque nos ayuda a visualizar los cambios que podemos lograr en la gestión administrativa.
		EXPERTO 2:El Diseño Organizacional es importante para el buen funcionamiento empresarial, porque esta nos permite establecer la estructura de tareas la cual nos permite alcanzar los objetivos y alcanzar las metas propuestas por parte de la empresa.
		EXPERTO 3: Sí, es muy importante el diseño organizacional porque nos permite conocer los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y cargos con los cuales trabaja la entidad. Además de que permite alcanzar los objetivos institucionales.
2	¿En su experiencia qué ventajas tiene un adecuado diseño organizacional en una empresa?	EXPERTO 1: Las ventajas son muchas cuando se tiene un adecuado diseño organizacional, por ejemplo: ➤ Podemos incrementar la capacidad de respuesta ante los nuevos desafíos de un mercado que cada vez es más exigente y a la vez nos obliga a estar preparados para estos desafíos, con un talento humano preparado. ➤ En el diseño organizacional lo que se cuida es la eficiencia, en el uso de todos los recursos que se disponen. ➤ Otra es al tener coordinación y un buen sistema de comunicación, ayuda que el trabajo en todos los niveles se eficiente, existe un dicho “QUIEN TIENE LA INFORMACIÓN TIENE EL PODER”. EXPERTO 2: La ventaja más importante según mis años de experiencia en los trabajos que tuve hasta ahora por el hecho de contar con un adecuado Diseño Organizacional es que esta herramienta administrativa nos brinda mayor eficiencia en el uso de los recursos y

		nos ayuda a incrementar la capacidad de respuesta ante situaciones adversas. EXPERTO 3:Un adecuado diseño organizacional da a conocer a cada empleado su lugar de trabajo dentro de la entidad, cuáles son sus jefes inmediatos, jefes de unidad y mejoran la comunicación entre cada uno de los cargos de la organización.
3	¿Considera usted que el diseño organizacional influye en funcionamiento y calidad de servicio que brinda una empresa?	EXPERTO 1: La calidad en el servicio es fundamental para cualquier empresa, debe adoptar un modelo de negocio orientado al servicio, crear sistemas que se adapten al cliente, que logren agradar porque los que se relacionen con la parte externa de la empresa son los que representan a la empresa, dando calidad en el servicio se logrará fidelizar a los clientes, a la empresa no le interesa que le compren una sola vez con un buen servicio podemos lograr que este cliente regrese y no solo eso sino sirve como un medio de publicidad porque nos recomendará a otros clientes o empresas. El Diseño Organizacional si influye en el servicio que se brinda a los clientes porque si internamente la empresa no está organizada eso se refleja en el servicio que se ofrece al exterior. EXPERTO 2:Si influye porque si no existe un buen Diseño Organizacional dentro de una empresa tampoco va a existir un buen funcionamiento empresarial por lo cual la calidad de servicio al cliente se verá afectada por no decir que será muy mala. EXPERTO 3: Si influye porque si un empleado no está bien informado sobre las funciones y responsabilidades que debe cumplir dentro de la empresa no podrá ofrecer un buen servicio a los clientes.
4	¿Usted vio dificultad en la aplicación del diseño organizacional (estructura orgánica y manual de funciones) en una empresa?	EXPERTO 1: Si algunas veces existen dificultades como el liderazgo pobre, porque esto no ayuda a generar una visión empresarial, con un líder que no logra retroalimentarse con la gente que trabaja por razones como ser la falta de confianza o el miedo no logra que expresen sus opiniones o ideas, no lograr una retroalimentación con los clientes también perjudica. EXPERTO 2: Si se ven dificultades en la aplicación de un nuevo diseño organizacional porque muchas veces estas herramientas como el organigrama y el manual de funciones no están de acuerdo a los objetivos y metas organizacionales. EXPERTO 3: No, porque al trabajar en instituciones públicas de salud pude notar el diseño Organización bajo la cual trabajan estas instituciones, las cuales están

		de acuerdo a las NB-SOA reguladas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Están elaboradas de acuerdo a la necesidad de cada organización.
5	¿En base a su experiencia recomienda trabajar con diseño organizacional o sin él? ¿Por qué?	EXPERTO 1: Si es recomendable aplicar un diseño organizacional porque se implementa un sistema formal de relaciones entre las tareas y la información que necesitan, y de las cuales son parte los empleados que realizan controles, coordinan y motivan para que con su cooperación se pueda alcanzar las metas y objetivos de una empresa. EXPERTO 2: Es necesario el Diseño Organizacional dentro de las empresas, porque esta permite determinar las tareas, funciones y responsabilidades bajo las cuales debe trabajar cada empleado en su cargo asignado para así lograr los objetivos institucionales. EXPERTO 3: Si, es indispensable para una institución conocer la estructura organizacional y el manual de funciones con los que se trabajará, porque esos documentos administrativos permiten que los empleados tengan en claro cómo deben trabajar dentro de la empresa.
6	¿En base se a su conocimiento qué aspectos se debe considerar al momento de realizar el diseño organizacional de una empresa?	EXPERTO 1: El Compromiso, la planificación y retroalimentación Se debe tomar en cuenta aspectos como la tecnología, el entorno, estrategias, directivos y el capital humano esto ayudará a diseñar el puesto de trabajo y el diseño de la organización como ser por ejemplo la división del trabajo como departamentalizar y sobre la autoridad o líder que podrá ejercer los controles y por otro lado tendremos que ver ciertas dimensiones como la complejidad, formalización y centralización. EXPERTO 2: Los aspectos a considerar serian la planificación, la misión empresarial, la tecnología, los recursos humanos, ya que estos combinados adecuadamente permitirán determinar una estructura orgánica que esté acorde a la institución. EXPERTO 3: Primeramente la planificación institucional, los recursos humanos, los niveles jerárquicos y el tamaño de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista a expertos en el tema de estudio, año 2021.

4.1.10. Análisis de Resultados Obtenidos de la Entrevista a los Expertos

Examinando los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los expertos en el tema de estudio se pudo determinar lo siguiente:

- ✓ Cada uno de los profesionales coincidieron en su respuesta e indicaron que el Diseño organizacional es muy importante para el funcionamiento empresarial, ya que por medio de esta herramienta administrativa se puede determinar las funciones, tareas y responsabilidades que cada persona dentro de la empresa debe desempeñar y cumplir, lo cual permite alcanzar el logro de objetivos. El Diseño organizacional es una metodología que permite determinar la estructura orgánica, el manual de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad bajo las cuales debe trabajar una organización, por lo cual es importante diseñarla adecuadamente.
- ✓ Se evidencia que contar con un adecuado Diseño Organizacional permite que las empresas puedan responder de manera eficiente a situaciones adversas, además estas tienden a ser más eficientes en el trabajo de desempeñan ya que entre cada miembro del talento humano existe una buena comunicación y difusión de tareas y responsabilidades. El Diseño Organizacional permite a las empresas contar con una ventaja competitiva, alcanzando rendimientos superiores, que puede ser el ahorro de tiempo, lograr una buena imagen o mejorar su operatividad.
- ✓ El Diseño Organizacional influye en el funcionamiento, la operatividad y la calidad de servicio de una empresa porque si los empleados no están informados sobre las funciones y responsabilidades que deben cumplir dentro de la empresa estos no podrán ser eficientes y por ende afectará el servicio que brindan a sus clientes. Si la empresa no está organizada de manera adecuada internamente, esto repercutirá en el exterior así en el producto final o el servicio ofrecido a los clientes.
- ✓ Muchas veces existe dificultad al aplicar el diseño organizacional sobre todo con el Talento humano ya que se debe poner a la persona adecuada en el cargo adecuado, además se debe estructurar el organigrama y el manual de funciones de acuerdo a los objetivos empresariales.
- ✓ Según lo indicaron los profesionales, estos recomiendan que una empresa, cualquiera sea la magnitud y el rubro al que pertenece, debe trabajar con un adecuado Diseño organizacional porque esta le permitirá fijar los puestos de trabajo, funciones y

responsabilidades, líneas de autoridad y niveles jerárquicos bajo los cuales debe trabajar para ser más eficiente y así evitar la superposición y duplicidad de funciones.

- ✓ Para poder obtener un adecuado Diseño organizacional se debe tomar en cuenta aspectos como la planificación empresarial, el talento humano, el compromiso y la retroalimentación, con estos aspectos se podrán diseñar de manera adecuada la estructura empresarial si esta estará dividida en departamentos o áreas de trabajo, cuantos puestos de trabajo existirán, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad, además de determinar el organigrama y el documento de descripción de puestos o funciones que permitirá fijar las cosas claras dentro de la organización.

4.1.11. Presentación de Resultados de la Entrevista a los Clientes

➤ Entrevista dirigida a los Clientes de la Empresa

OBJETIVO: Establecer criterios sobre como el Diseño Organizacional de la empresa repercute en la calidad de servicio que brinda a sus usuarios.

La entrevista fue aplicada solo a ciertos clientes de manera no probabilística, ya que sólo se eligieron a los clientes más idóneos por sus características y escala tarifaria de Consumo eléctrico; así se determinó aplicar la entrevista a los siguientes usuarios:

- ✓ **1 Cliente de Tarifa Doméstica:** El propietario de una Vivienda.
- ✓ **1 Cliente de Tarifa Comercial:** El propietario de un Negocio de Fotocopias e Internet.
- ✓ **1 Cliente de Tarifa Industrial:** El propietario de un Taller de Soldadura y Vidriería.
- ✓ **1 Cliente de una Institución:** El Director de la U.E. Mcal. Andrés de Santa Cruz “B”

A continuación, se identifica a cada cliente entrevistado como **Cliente 1** (Cliente de Tarifa Doméstica), **Cliente 2** (Cliente de Tarifa Comercial), **Cliente 3** (Cliente de Tarifa Industrial) y **Cliente 4** (Cliente de Tarifa Industrial).

- ✓ **CLIENTE 1** Sr. Juan Carlos Tito Ramos
- ✓ **CLIENTE 2** Sra. Evelin Quilla Murillo
- ✓ **CLIENTE 3** Sr. Luis Murillo Saramani
- ✓ **CLIENTE 4** Lic. Constantino Rasguido Lora

CUADRO N° 22: ENTREVISTA A LOS CLIENTES

N°	INTERROGANTE	CRITERIO
1	¿La empresa comercializadora de energía eléctrica es una empresa en la cual se puede confiar y contribuye al desarrollo de la comunidad?	CLIENTE 1: La empresa encargada de brindar servicios de energía eléctrica es confiable. Además las ganancias que genera son invertidas en la misma población.
		CLIENTE 2: La empresa si es confiable ya que está respaldada por ENDE, si contribuye al desarrollo de la población porque lo que recaudan será invertido en proyectos para la comunidad.
		CLIENTE 3: Si, aunque si su personal estaría más capacitado seria mayor la confianza.
		CLIENTE 4: Si, y se confiaría mucho más si existiera un buen manejo y capacitación del personal de la empresa.
2	¿Considera que la empresa es honesta, seria y transparente y se preocupa por lograr la satisfacción de sus clientes?	CLIENTE 1: Si, la empresa es honesta, seria y transparente. Se preocupa por satisfacer las necesidades de los vecinos en relación a este servicio.
		CLIENTE 2: La empresa si es honesta y transparente porque cada cierto tiempo brindan un informe a la población, con respecto a la satisfacción a los clientes creo que no tanto, porque no hacen seguimiento.
		CLIENTE 3: Si es honesta y transparente pero no se preocupa porque el cliente este 100% feliz con el servicio que recibe por parte de la empresa.
		CLIENTE 4: Hasta el momento eso se ha visto pero sugiero que puedan dar informes a la población cada cierto tiempo.
3	¿Los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa son los esperados por usted?	CLIENTE 1: Si, pero aún puede mejorar más, ya que muchas veces el personal parece desorientado.
		CLIENTE 2: No, porque últimamente existen cortes de energía de manera imprevista.
		CLIENTE 3: No, debido a que durante los últimos meses se dieron cortes momentáneos de energía quizá sea por el clima, pero esto afecta de manera negativa a los usuarios.
		CLIENTE 4: No, porque todavía existen cortes de energía eléctrica de manera abrupta y muy seguidos hasta cuatro veces al día, y a consecuencias de estos cortes muchas veces se dañan los artefactos eléctricos.

4	¿Se muestra la disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades en los servicios que ofrece la empresa?	CLIENTE 1: Si, me parece que la empresa cuenta con técnicos calificados en el área predispuestos a atender y subsanar los reclamos de los vecinos. CLIENTE 2: Si, porque los técnicos que asisten ante cualquier problema lo hacen de manera oportuna. CLIENTE 3: Si, los técnicos no tardan mucho en acudir a ayudar ante cualquier percance. CLIENTE 4: La empresa debe demostrar disponibilidad de tiempo, preferentemente se pide que los personeros; permanezcan en le comunidad para algunas situaciones de emergencia.
5	¿Hay facilidad de contacto cuando se requiere información o servicio?	CLIENTE 1: Si uno, requiere del servicio técnico tiene que ser previamente agendado, y esto me parece bueno. CLIENTE 2: Si, sus oficinas están ubicadas cerca a la plaza principal de la población. CLIENTE 3: Si , la oficina está cerca de la plaza principal. CLIENTE 4: Si , la oficina está cerca de la plaza principal, pero deberían habilitar un número telefónico al cual poder comunicarnos ante cualquier emergencia.
6	¿Está de acuerdo con el tiempo de la reposición del servicio después de un corte imprevisto de energía?	CLIENTE 1: No, los cortes imprevistos no son nada buenos. Para evitar estas situaciones la empresa tiene que invertir en revisar y reparar los cables de forma preventiva. CLIENTE 2: No, creo que el generador de energía presenta algunos problemas y los cortes imprevistos dañan algunos de los electrodomésticos ya que la energía vuelve de golpe. CLIENTE 3: No, existen ocasiones en que tardan en reponer la energía eléctrica. CLIENTE 4: No, la reposición de energía debería de ser al momento de acuerdo a la falla como en la ciudad.
7	¿Es satisfactoria la claridad en la información de la factura, el plazo para su pago y la dirección de sitio para su cancelación?	CLIENTE 1: No, algunas veces solo cobran el costo mínimo, sin hacer lectura al medidor de energía eléctrica, y la lectura real lo hacen el siguiente mes donde uno tiene que pagar por dos meses o más. El plazo para cancelar por el consumo eléctrico es aceptable. El lugar donde se cancela por este servicio es céntrico, y eso me parece bueno.

		CLIENTE 2: No ya que algunas veces el monto de la factura mensual por el servicio es exorbitante, precios altos que no son los reales, se puede cancelar hasta de 3 meses y la dirección de pago es en la oficina cerca a la plaza principal de la población. CLIENTE 3: No, porque el precio del consumo algunos meses sale de manera excesiva. CLIENTE 4: No, todavía existen dudas en ocasiones se dan cobros excesivos.
8	¿Hay claridad en la información facilitada por el personal de la empresa con relación al servicio eléctrico?	CLIENTE 1: Si. CLIENTE 2: Si, si se acude a la oficina el personal te brinda toda la información necesaria. CLIENTE 3: Si. CLIENTE 4: Tendría que existir paneles de información en la oficina de la empresa de servicio eléctrico.
9	¿Según su percepción, el personal es eficiente en el trabajo que desempeña dentro de la empresa?	CLIENTE 1: Si, son calificados para brindar sus servicios. CLIENTE 2: Diría que si aunque muchas veces se pudo notar que hay confusión en su desempeño laboral. CLIENTE 3: Si, aunque podrían mejorar más capacitándolos constantemente. CLIENTE 4: Hasta el momento se observa que van camino a la eficiencia aunque con pequeñas falencias que podrían mejorar.
10	¿El comportamiento del personal de la empresa inspira confianza y seguridad?	CLIENTE 1: Si, pero aún les falta mejorar el trato al cliente. CLIENTE 2: Si. CLIENTE 3: Si. CLIENTE 4: Si.
11	¿El personal que lo atendió se mostró lo suficientemente capacitado?	CLIENTE 1: Si, los técnicos Eléctricos están capacitados. CLIENTE 2: Los técnicos eléctricos si están capacitados. CLIENTE 3: Cuando acudí a pagar sí. CLIENTE 4: En el cobro por el servicio si, en el control, arreglos y mantenimiento muchas veces no.
12	¿El número de personas de la empresa es suficiente para brindar los servicios a los interesados?	CLIENTE 1: No, creo que falta personal en sus oficinas. CLIENTE 2: Supongo que sí. CLIENTE 3: Creo que deberían contratar más gente para brindar un buen servicio.

		CLIENTE 4: Para un buen control y mantenimiento sería necesario aumentar personal.
--	--	---

Fuentes: Elaboración propia en base a la entrevista aplicada a los clientes.

4.1.12. Análisis de Resultados de la Entrevista a los Clientes

Examinando los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los clientes seleccionados se pudo determinar lo siguiente:

- ✓ Muchos de los clientes están insatisfechos por los repentinos cortes que existen durante los últimos meses ya que provoca problemas en los artefactos eléctricos, aunque esto no ha afectado la percepción que tienen con respecto a la empresa.
- ✓ Se pudo evidenciar que la imagen corporativa de la empresa es positiva ante los clientes ya que la misma está respaldada por la distribuidora de energía eléctrica ENDE Oruro, además el personal del área técnica de operaciones de la empresa está dispuesto a solucionar cualquier falla en el sistema eléctrico.
- ✓ El personal del área técnica de operaciones es capacitado, aunque útilmente presentan fallas en la reposición de energía eléctrica después de un corte, la reposición no es inmediata.
- ✓ Si el personal recibe capacitación constante alcanzaría la eficiencia y por ende brindaría un servicio de calidad a sus usuarios finales.
- ✓ Según la percepción de los entrevistados la empresa debería contratar más personal, para las demandas de los usuarios de manera eficiente.



CAPÍTULO V

PROPUESTA

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

5.1. Introducción

Eléctrica Chayanta esta consiente que las exigencias de la sociedad requieren que las empresas sean altamente competitivas con el fin de asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado y en la mente de sus actuales y futuros clientes, destacando el servicio que ofrecen y brindando un alto grado de satisfacción a los clientes, con un buen aprovechamiento de los recursos que le permita mejorar su operatividad.

La propuesta del diseño organizacional en la Empresa Eléctrica Chayanta, está enfocada para proponer un nuevo diseño organizacional para la mejora de la operatividad y calidad de servicio que ofrece a sus usuarios, para así lograr satisfacer la demanda de los clientes de mejor forma y ajustar los procesos internos, buscando un rendimiento global entre todos los miembros de la empresa, eliminando la duplicidad de funciones y responsabilidades evitando de esta manera lentitud e ineficiencia en los procesos.

Para lo cual se pretende diseñar la estructura orgánica de la institución (Organigrama), además de un manual de funciones y competencias que describa las tareas y responsabilidades que debe cumplir cada miembro dentro de la empresa.

Se considera también como parte importante dentro de este capítulo la Administración Estratégica en la que se definen la misión, visión y objetivos, ya que si una empresa u organización no posee una buena administración estratégica es muy probable que no se mantengan dentro del mercado ya que no tienen claro el fin para el que fue creada y hacia dónde quieren ir o el nivel al que desean crecer como empresa. Por otro lado, en el presente capítulo se demuestra la factibilidad financiera del proyecto en la empresa objeto de estudio.

5.2. Objetivo de la Propuesta

- Plantear un nuevo diseño de la estructura orgánica, la filosofía y sus valores, el manual de funciones y competencias para cada uno de los cargos propuestos dentro de la nueva estructura.

El nuevo diseño organizacional que esté acorde a la filosofía institucional, permitirá que la empresa pueda ejecutar sus tareas de manera eficiente, es decir podrá mejorar su operatividad o

funcionamiento y por ende la atención que brinda a sus usuarios finales, mejorando la imagen corporativa.

5.3. Desarrollo de la Propuesta

FASE 1: Elaborar la filosofía institucional; tomando en cuenta la razón por la cual fue creada la empresa y las proyecciones a fin de establecer la misión, visión, objetivos y valores.

FASE 2: Diseñar una estructura orgánica (un organigrama) adecuado para Eléctrica Chayanta, tomando en cuenta las líneas jerárquicas de mando y autoridad, acorde a las necesidades institucionales.

FASE 3: Crear manuales de funciones en la organización, con el fin de dar a conocer la descripción de funciones, tareas y responsabilidades que cada miembro del talento humano debe realizar.

FASE 4: Establecer los principales beneficios y resultados esperados con el Diseño Organizacional propuesto.

5.3.1. FASE 1: Filosofía Institucional

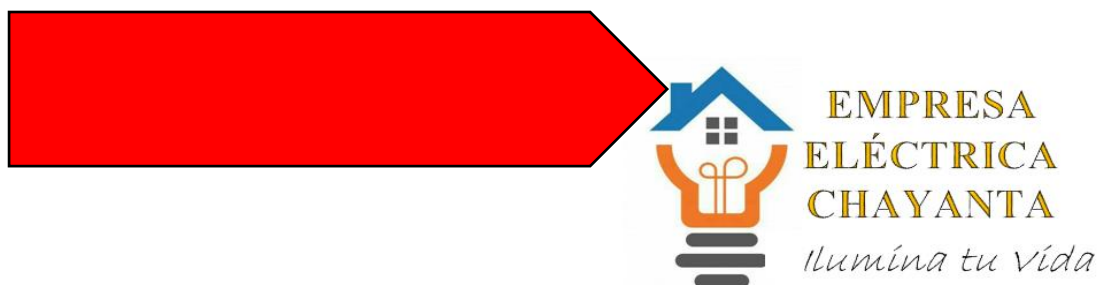
La filosofía de una empresa es el conjunto de elementos que definen las prácticas empresariales que utiliza un negocio para alcanzar sus objetivos comerciales. Permite fortalecer las relaciones con sus clientes y resume el ambiente, la cultura y los valores de la compañía. En general, la filosofía de una empresa representa las creencias con las que los integrantes de dicha compañía se guían para realizar sus actividades. Es decir, hablar de la filosofía institucional es hablar de su identidad, de su personalidad y de sus límites.

Para desarrollar una filosofía empresarial es necesario que se establezcan la misión, la visión y los valores de la misma; independientemente del tamaño de la organización: la filosofía institucional debe ser parte fundamental de la estrategia empresarial, pues ayuda a crear relaciones más significativas entre los empleados y los clientes.

En la actualidad Eléctrica Chayanta no presenta una Filosofía Institucional como tal; motivo por el cual ha existido problemas en el personal al reconocer la identidad de la empresa (misión, visión, objetivo y valores), pero si pueden ser identificadas por el talento humano de la empresa, aunque no estén por escrito ni de manera formal, por tal motivo cada miembro del talento

humano identifico la filosofía institucional según su perspectiva ya que esta no fue difundida de manera formal.

En base a la información recolectada en el trabajo de campo del presente proyecto y a su posterior análisis en el caso de la empresa objeto de estudio se presenta la siguiente filosofía institucional.



FILOSOFÍA INSTITUCIONAL PROPUESTA



❖ MISIÓN

MISIÓN

Comercializar los servicios de energía eléctrica y alumbrado público de calidad, de manera oportuna a cada uno de los usuarios de la población de Chayanta; promoviendo la eficiencia energética y el cuidado del ambiente.



EMPRESA
ELÉCTRICA
CHAYANTA

Ilumina tu vida

❖ VISIÓN

VISIÓN

Ser una empresa responsable y estable que contribuya al desarrollo del municipio de Chayanta.



EMPRESA
ELÉCTRICA
CHAYANTA

Ilumina tu vida

❖ OBJETIVO

OBJETIVO

Brindar un servicio de calidad de manera oportuna a cada uno de los usuarios regidos a nuestra institución.



EMPRESA
ELÉCTRICA
CHAYANTA

Ilumina tu vida

❖ VALORES



Los valores que se tomaron en cuenta para la propuesta están basados en la observación y las entrevistas que se realizó en el trabajo de campo a cada uno de los miembros del talento humano de la institución y los valores tomados en cuenta fueron la responsabilidad, la honestidad, el trabajo en equipo y la igualdad, estos son algunos valores que el personal de la empresa practica al realizar su trabajo y al brindar el servicio a los clientes.

Se propone plasmar la filosofía propuesta en un documento formal que esté al alcance de cada uno de los miembros de la empresa y difundirlos a través de una capacitación para que cada uno de los agentes del talento humano puedan identificar con facilidad la misión, visión, objetivos y valores bajo las cuales debe trabajar la empresa.

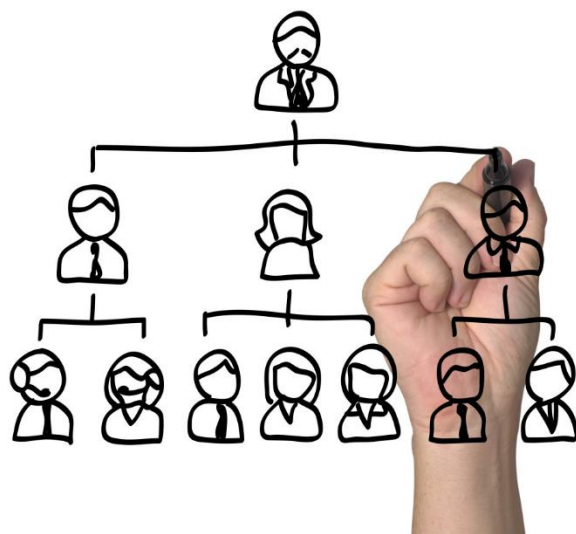
5.3.2. FASE 2: Estructura Orgánica

“Si los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros, las organizaciones tienen estructuras que definen los suyos” (Anónimo), esta es una frase que muestra cuán importante es definir la estructura organizacional adecuada para el funcionamiento de una empresa, ya que, por medio de esta, la organización podrá definir las líneas jerárquicas de mando y autoridad bajo las cuales trabajará la empresa. A continuación, se detalla la estructura orgánica presentada como propuesta a Eléctrica Chayanta.



EMPRESA
ELÉCTRICA
CHAYANTA
Ilumina tu vida

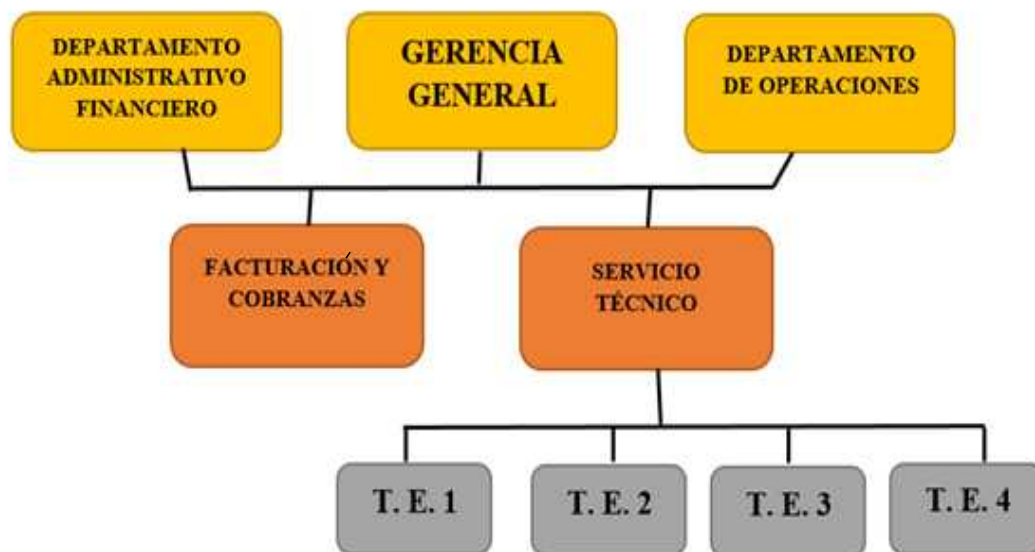
ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA



❖ ORGANIGRAMA

Durante su funcionamiento Eléctrica Chayanta ha estado trabajando con un organigrama empírico, que no se encuentra en un documento formal de la empresa, a continuación, se muestra el organigrama con el que actualmente labora.

GRÁFICO N° 26: ORGANIGRAMA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Elaboración propia, año 2021. En base a visitas a la empresa.

El **GRÁFICO N° 26**; muestra una estructura orgánica empírica, en la cual no se toman en cuenta las dimensiones estructurales de manera formal para la institución.

DIMENSIONES ESTRUCTURALES

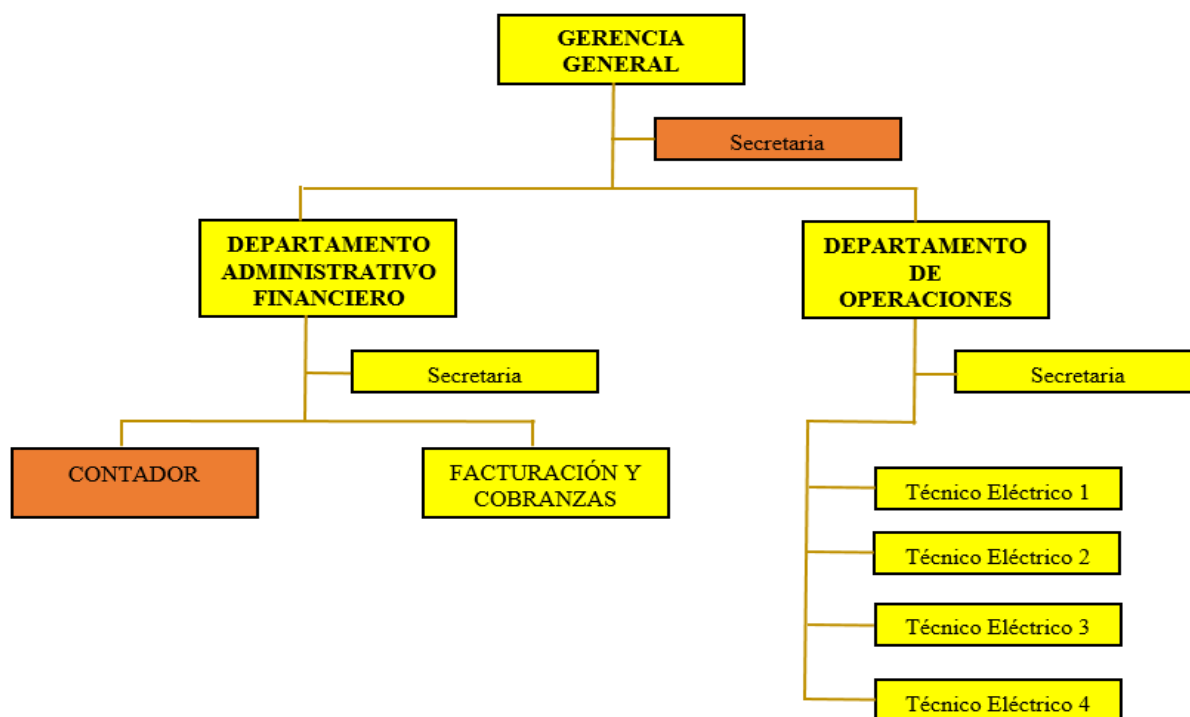
a) Formalización.: La formalización dentro de la Eléctrica Chayanta es muy baja, debido a que la empresa no cuenta con un organigrama ni manual de funciones bien establecido y no es cumplido a cabalidad por los empleados, sobre las exigencias de la empresa, provocando duplicidad y superposición de funciones independientemente del cargo que ocupe cada miembro de la empresa.

b) Especialización; También conocida como división del trabajo en la actualidad este principio no está presente en gran manera en la estructura organizacional de la empresa objeto de estudio, ya que no se tiene a la persona adecuada en el cargo adecuado.

c) Jerarquía de autoridad; En relación a la jerarquía de autoridad que se presenta en Eléctrica Chayanta es casi nula, ya que no existe un orden jerárquico claro sobre las autoridades y colaboradores, debido a que en la empresa el gerente general, el gerente administrativo financiero y el gerente de operaciones tiene la misma jerarquía de autoridad y la misma línea de mando lo que retrasa el funcionamiento interno, ya que los empleados deben dar los informes a cada uno de los mencionados para poder seguir trabajando.

d) Centralización; La gestión administrativa de Eléctrica Chayanta actualmente es manejada de una forma centralizada ya que la toma decisiones solo pasa por el nivel más alto de la empresa en este caso es la gerencia general, sin dar la oportunidad de que el personal intervenga en la resolución de la toma de decisiones.

GRÁFICO N° 27: ORGANIGRAMA PROPUESTO EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Elaboración propia, año 2021.

Eléctrica Chayanta es una empresa que recientemente inició su operatividad, por lo cual se sugiere que la estructura orgánica más adecuada para su funcionamiento sea un Organigrama Lineal, ya que la empresa aún tiene pocos departamentos y pocos miembros del talento humano, el emplear este tipo de organigrama le permitirá claridad en las líneas jerárquicas, de autoridad y responsabilidad.

Un organigrama lineal es aquel en que los diferentes niveles son presentados de forma vertical y entre ellos existe una relación directa de autoridad, es decir que al emplear este tipo de organigrama permitirá que entre el superior y los subordinados existan líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

El **GRÁFICO N° 27**, muestra el organigrama propuesto a la empresa Eléctrica Chayanta, bajo el cual se sugiere que trabaje, esta nueva estructura orgánica permitirá que cada miembro del talento humano identifique y reconozca con claridad su papel dentro de la organización.

El Organigrama propuesto sugiere además la creación de dos cargos dentro de la empresa, los cuales se detallan a continuación:

CUADRO N° 23: PROPUESTA DE NUEVOS CARGOS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

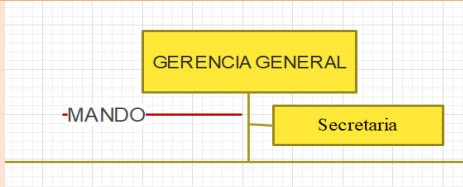
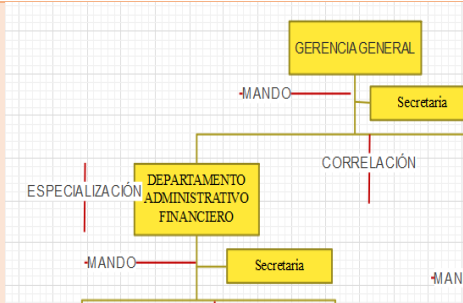
ITEM	CARGO	DEPARTAMENTO
1	Secretaria de Gerencia	GERENCIA GENERAL
2	Contador	ADMINISTRATIVO FINANCIERO

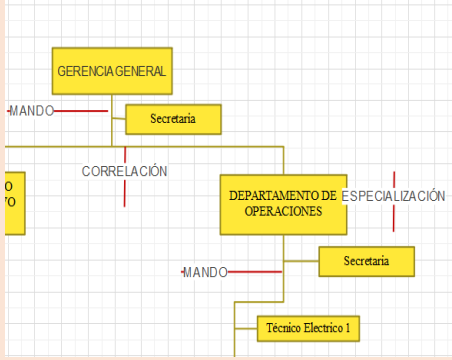
Fuente: Elaboración propia, año 2021

Al presentar el organigrama propuesto se sugiere la contratación de un Contador para el departamento Administrativo Financiero, que maneje la información contable de la empresa y la contratación de una secretaria para la Gerencia General que colabore al gerente general en sus tareas diarias. Esto con el fin de mejorar el funcionamiento de la institución.

❖ **LINEAS JERÁRQUICAS, DE MANDO O AUTORIDAD**

**CUADRO N° 24: LÍNEAS JERÁRQUICAS, DE MANDO O AUTORIDAD
PROPUESTA**

N°	CARGO	JERARQUÍA	LÍNEA DE MANDO O AUTORIDAD
1	GERENTE GENERAL	Es el responsable principal del éxito de la empresa. Es la cabeza de la institución.	
2	Secretaria de Gerencia	Asistente de Gerencia General. Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la gerencia General.
3	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Es el jefe de una unidad de la empresa, su inmediato superior es el Gerente General, tiene la misma jerarquía que el Gerente de Operaciones. Encargado del personal perteneciente a su departamento.	
4	Secretaria Administrativa-financiera	Asistente del Gerente Administrativo financiero. Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia Administrativa Financiera.
5	Contador	Encargado de llevar la contabilidad de la empresa. Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia Administrativa Financiera.
6	Facturación y Cobranza	Encargado de Facturar y cobrar el servicio de energía eléctrica. Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia Administrativa Financiera.

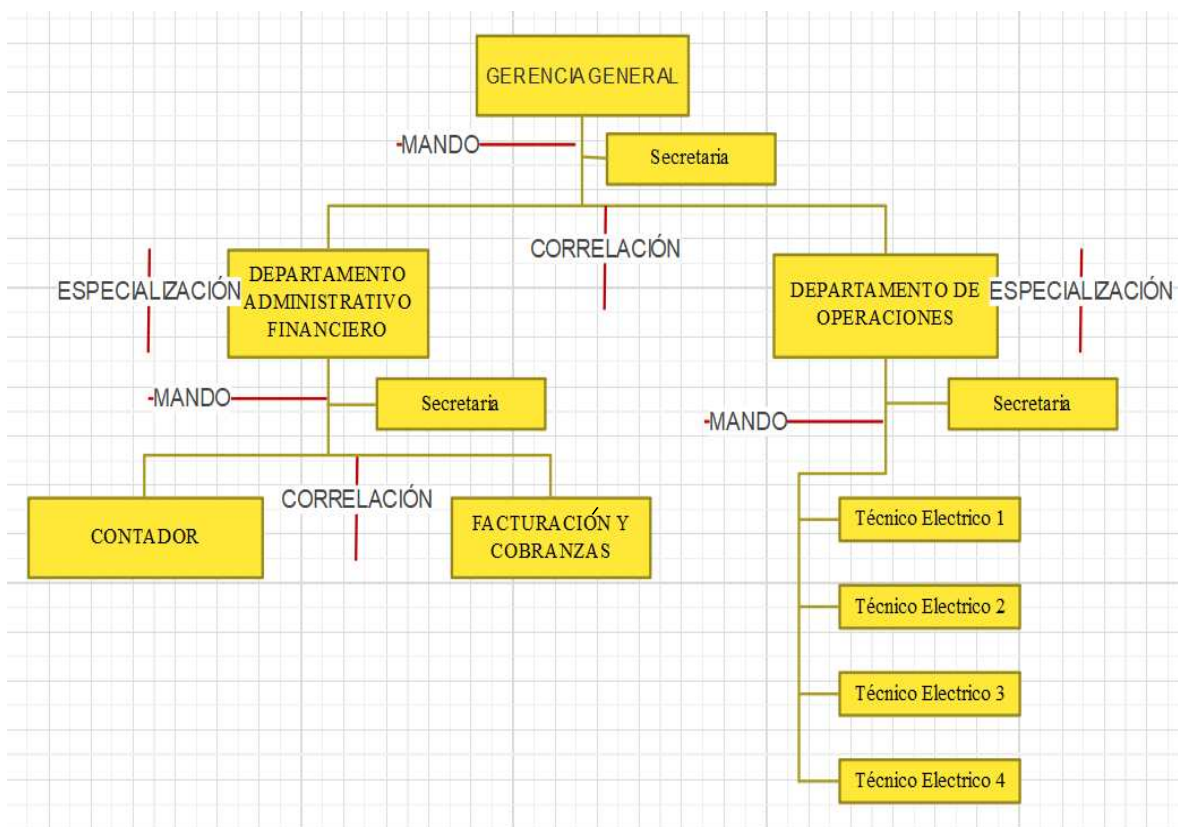
7	GERENTE DE OPERACIONES	Es el jefe de una unidad de la empresa, su inmediato superior es el Gerente General, tiene la misma jerarquía que el Gerente Administrativo financiero. Encargado del personal de su departamento.	 <pre> graph TD GG[GERENCIA GENERAL] -- MANDO --> S1[Secretaria] GG -- MANDO --> DO[DEPARTAMENTO DE OPERACIONES] DO -- MANDO --> S2[Secretaria] DO -- MANDO --> TE1[Técnico Eléctrico 1] S1 -.- CORRELACIÓN -.- DO S2 -.- CORRELACIÓN -.- DO TE1 -.- CORRELACIÓN -.- DO </pre>
8	Secretaria de Operaciones	Asistente del Gerente de Operaciones. Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia de Operaciones.
9	Técnico Eléctrico 1	Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia de Operaciones.
10	Técnico Eléctrico 2	Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia de Operaciones.
11	Técnico Eléctrico 3	Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia de Operaciones.
12	Técnico Eléctrico 4	Jerarquía: Empleado.	Subordinado de la Gerencia de Operaciones.

Fuente: Elaboración propia, año 2021.

El **CUADRO N° 24**; identifica la jerarquía de autoridad y las líneas de mando bajo las cuales se sugiere que trabaje cada agente del talento humano de eléctrica Chayanta para que cada empleado conozca e identifique con claridad, cuál es su lugar dentro de la institución.

Este cuadro fue elaborado para cada uno de los cargos de trabajo señalados en el organigrama propuesto.

**GRÁFICO N° 28: ORGANIGRAMA JERÁRQUICO, DE MANDO O AUTORIDAD
PROPUESTO EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA**



Fuente: Elaboración propia, año 2021

5.3.3. FASE 3: Manual de Funciones

Todo tipo de empresa debe tener un manual de funciones, para llevar el control sobre las tareas, funciones y responsabilidades que debe desempeñar cada uno de los colaboradores que la conforman.

Eléctrica Chayanta es una nueva empresa, razón por la cual durante el tiempo de funcionamiento que tiene, está operando sin un manual de descripción de puestos, en el cual se describa las funciones, tareas y responsabilidades que debe cumplir cada miembro del talento humano dentro de la institución.



EMPRESA
ELÉCTRICA
CHAYANTA

Ilumina tu vida

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO



En la actualidad Eléctrica Chayanta no presenta un manual de funciones formal motivo por el cual ha existido problemas en el personal al reconocer cuáles son sus funciones específicas, pero si pueden ser identificadas, aunque no estén por escrito ni de manera formal, motivo por el cual antes de plantear la propuesta correspondiente es preciso señalar como ha sido la manera de realizar las actividades laborales de la empresa, quedando de manifiesto lo siguiente:

- ***GERENCIA GENERAL***

Las funciones que desempeña el gerente general dentro de la empresa son mas de dirección solo da órdenes a los empleados sin tener bien definidos las funciones y tareas que cada empleado cumple dentro de institución.

- ***GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO***

Se pudo identificar que las funciones que realiza la persona que ocupa este cargo no son muy claras al igual que la gerencia general; en ocasiones se encarga de fijar las tarifas que se ofrece a los clientes, además de planificar cual será el presupuesto para el alumbrado público cada cierto tiempo, pero la gran mayoría del tiempo solo se encarga de dirigir y dar órdenes a sus subordinados incluso al talento humano perteneciente al área de operaciones (Técnicos eléctricos).

- ***SECRETARIO ADMINISTRATIVO FINANCIERO***

Las tareas que desempeña la persona que ocupa este cargo es mas de apoyo al gerente administrativo maneja el libro de actas y recepciona documentos importantes del área administrativa.

- ***FACTURACION Y COBRANZAS***

La persona que ocupa este cargo desempeña las siguientes funciones dentro de la empresa.

- Es responsable de la confección de la documentación asociada al cobro de los servicios prestados.
- Control administrativo de los documentos del área.
- Atender consultas de clientes sobre materias específicas.
- Registrar información y documentación del servicio ofrecido.

- Elaborar informes a solicitud de su jefatura.
- Prestar apoyo a los profesionales y técnicos del área de operaciones.
- Responsable de pago al distribuidor de energía eléctrica.

- ***GERENTE DE OPERACIONES***

El gerente de operaciones juntamente con el secretario de operaciones se encarga de manejar al personal del área es decir los técnicos eléctricos, para que estos puedan trabajar de manera eficiente, ellos se encargan de las gestiones necesarias para que el servicio que ofrece la empresa pueda satisfacer a los usuarios de la mejor manera posible.

- ***SECRETARIA***

Prestar asistencia secretarial a jefe inmediato realizando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales.

- ***TÉCNICOS ELÉCTRICOS***

Se pudo observar que la empresa tiene cuatro técnicos que se encargan de mantener a la población con una adecuada instalación de energía, las funciones que desempeñan cada uno de ellos es la siguiente:

- Instalar sistemas de cableado eléctrico.
- Montar equipos y accesorios del sistema eléctrico.
- Diagnosticar un equipo o sistema eléctrico en busca de fallos.
- Reparar las posibles averías de un sistema eléctrico, en alumbrado público o en un domicilio.
- Inspeccionar equipos, componentes o cableados eléctricos para descubrir posibles defectos o riesgos.
- Instalar cuadros de distribución eléctricos, para los usuarios sean estos nuevas instalaciones o reinstalaciones.
- Dar Lectura a los medidores de cada uno de los usuarios para determinar el consumo de los clientes y así poder llevarles las facturas correspondientes.
- Aislar los sistemas eléctricos y comprobar que todos los circuitos sean seguros.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

El presente manual, es un documento elaborado con el fin de dejar constancia de la forma de organización propuesta para la empresa, además es una guía para todo el personal.

✓ *OBJETIVO DEL MANUAL*

Proporcionar los lineamientos básicos que deben seguir los empleados, mediante el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, para mejorar la operatividad y contribuir a la consecución de los objetivos de Eléctrica Chayanta.

✓ *CAMPO DE APLICACIÓN Y OBLIGATORIEDAD DEL MANUAL*

El presente manual regula la relación laboral existente entre la empresa ELÉCTRICA CHAYANTA y sus empleados, indicando los derechos y obligaciones mutuos entre ambas partes. Todo el personal de la empresa está sujeto al cumplimiento estricto de las disposiciones contenidas en el manual, el mismo que deberá ser difundido de manera obligatoria a todos los miembros de la empresa.

✓ *NOTA*

Este es un documento de consulta permanente, por lo tanto, se sugiere su actualización por algún cambio efectuado en el organigrama o normativa vigente.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

Estructura Interna de la empresa:

1. GERENCIA GENERAL

1.1.Secretaria Gerencia General

2. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

2.1.Gerente Administrativo Financiero

2.2.Secretaria Departamento administrativo Financiero

2.3.Contador

2.4.Facturación y Cobranzas

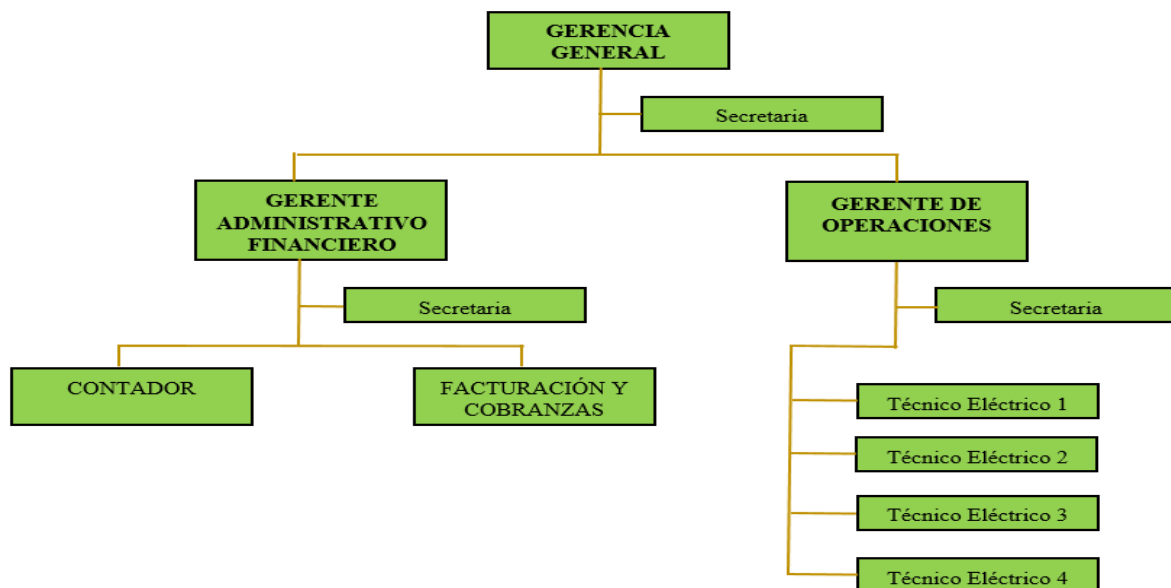
3. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

3.1.Gerente de Operaciones

3.2.Secretaria Departamento de Operaciones

3.3.Técnicos Eléctricos

GRÁFICO N° 29: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Fuente Elaboración Propia, año 2021.

A continuación, se detalla el manual de funciones y competencias para cada uno de los cargos dentro de la empresa:

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL	DEPENDENCIA: JEFES Y ENCARGADOS DE UNIDADES. SUPERIOR INMEDIATO: JUNTA CENTRAL DE VECINOS CHAYANTA

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas, técnico operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención, de acuerdo con las facultades delegadas por la Junta Central de Vecinos.
FUNCIONES ESPECÍFICAS: 1. Ejercer la representación legal y administrativa de la Empresa, de acuerdo a las atribuciones establecidas por la Junta Central de Vecinos. 2. Programar, supervisar y controlar el cumplimiento de todas las operaciones y actividades que la Junta Central de Vecinos y delegados de zona decidan emprender, para bien de los usuarios finales. 3. Proponer a la población los proyectos necesarios para la correcta conducción de la Empresa; así como presentar los informes y reportes que le sean requeridos. 4. Verificar todos los trabajos realizados por la empresa para garantizar el buen funcionamiento de la misma. 5. Velar por la correcta recaudación e inversión de los fondos de la empresa. 6. Plantear políticas de mejoramiento para la empresa y diseñar en coordinación con los jefes de área el sistema de calidad del servicio. 7. Hacer toda clase de negociaciones con bancos, cómo títulos valores, créditos y otros. 8. Coordinar todas las demás actividades inherentes al cargo

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía y Finanzas, con Título en Provisión Nacional.	Cinco (5) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Planeación. • Organización. • Creatividad • Comunicación Oral fluida.	• Equipos de Cómputo y oficina. • Documentos Contables. • Documentos Comerciales. • Información Confidencial.

IV. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA DE GERENCIA GENERAL	DEPENDENCIA: Ninguno SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE GENERAL

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL: Prestar asistencia secretarial a la Gerencia General realizando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la Gerencia General.
FUNCIONES ESPECÍFICAS: 1. Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa a las diferentes áreas de la Empresa. 2. Organizar, mantener y custodiar los archivos de la documentación remitida y recibida, debidamente clasificada. 3. Apoyar como secretaria en las reuniones, preparando y enviando las citaciones respectivas, así como la documentación pertinente. 4. Redactar correspondencia, informes, memorándums, oficios y documentos varios. 5. Atender, orientar correcta y oportunamente a las personas que visiten la Gerencia. 6. Llevar los registros de actas, informes y expedientes. 7. Revisar y ordenar los casos o temas que van a ser incluidos en la agenda de Gerencia y reuniones en las que participe. 8. Tramitar citas, entrevistas y solicitudes del Gerente General con otros organismos, personalidades, etc. 9. Tramitar solicitud, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización del Gerente General o personas autorizadas por el mismo. 10. Demás funciones que le asigne el Gerente General.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Secretariado Ejecutivo, Secretariado Administrativo, Relaciones Publicas, con título en Provisión Nacional.	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Buena comunicación oral y escrita • Destreza en el relacionamiento de personas • Proactivo y organizado • Trabajo bajo presión.	• Técnicas de redacción y Foliado. • Técnicas de clasificación y organización de documentos. • Conocimiento de Microsoft Office.

IV. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE GENERAL

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL:

Gestionar y administrar los distintos recursos financieros y servicios administrativos que permitan apoyar a la gerencia general de manera eficiente y eficaz, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con los procesos de recursos humanos, contabilidad y finanzas, logística, presupuesto, dentro de un marco de mejoramiento continuo de la calidad, sistematización y mecanización de los procesos.
2. Diseñar e implementar sistemas de control que garanticen la correcta administración de los recursos asignados a la Empresa.
3. Mantener permanente y oportuna coordinación con las áreas de la organización, a fin de atender sus necesidades justificadas en forma oportuna y eficiente.
4. Informar a la Gerencia General sobre la situación económica financiera y administrativa de la dependencia.
5. Proponer, diseñar y aplicar programas de optimización de procedimientos y racionalización de costos de la Empresa.
6. Supervisar el sistema administrativo de contabilidad de la Empresa.
7. Supervisar el sistema administrativo de personal de la Empresa.
8. Supervisar el sistema administrativo de presupuesto de la Empresa.
9. Revisar y aprobar facturas, órdenes de pago, cheques, órdenes de compra y otros.
10. Supervisar y evaluar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios, almacenamiento, transporte y distribución de los mismos.
11. Supervisar los inventarios de bienes, materiales, equipos, entre otros para el funcionamiento correcto del alumbrado público y demás.
12. Realizar otras tareas y/o funciones afines que le asigne el Gerente General.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Administración de Empresas, Economía, Auditoría, y/o Contador Público, con Título en Provisión Nacional.	Cuatro (4) años de experiencia en cargos similares. Experiencia específica en el área administrativa y financiera, mínimo de 2 años
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Planeación. • Organización.	• Equipos de Cómputo y oficina. • Documentos Contables. • Documentos Comerciales. • Información Confidencial.

• Comunicación Oral fluida. • Capacidad de trabajo bajo presión.	
---	--

IV. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA DE GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	DEPENDENCIA: Ninguno SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL: Prestar asistencia secretarial a la Gerencia de Administración realizando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la Gerencia de Administración.
FUNCIONES ESPECÍFICAS: 1. Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa a las diferentes áreas de la Empresa. 2. Organizar, mantener y custodiar los archivos de la documentación remitida y recibida, debidamente clasificada. 3. Actuar como secretaria en las reuniones, preparando y enviando las citaciones respectivas, así como la documentación pertinente. 4. Redactar correspondencia, informes, memorándums, oficios, y documentos varios. 5. Atender y orientar correcta y oportunamente a las personas que se presenten a la oficina. 6. Revisar y ordenar los casos o temas que van a ser incluidos en la agenda de Gerencia Administrativa y reuniones en las que participe. 7. Revisar y analizar expedientes administrativos, cuando el caso lo amerite. 8. Gestionar citas, entrevistas y reuniones del Gerente con organismos, personalidades, etc. 9. Tramitar solicitud de vehículos, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización del Gerente o personas autorizadas por el mismo. 10. Otras funciones que le asigne el Gerente Administrativo Financiero.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Secretariado Ejecutivo, Secretariado Administrativo, Relaciones Publicas, con título en Provisión Nacional	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Buena comunicación oral y escrita • Destreza en el relacionamiento de personas • Proactivo y organizado • Trabajo bajo presión.	• Técnicas de redacción y Foliado. • Técnicas de clasificación y organización de documentos. • Conocimiento de Microsoft Office.

IV. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR	DEPENDENCIA: Ninguno SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL: Responsable del adecuado funcionamiento de la contabilidad en la empresa. Preparación y control de los informes contables y asistir al Gerente Administrativo Financiero en la recopilación y procesamiento de información financiera, contable y tributaria de la Institución.
FUNCIONES ESPECÍFICAS: 1. Suministrar de manera clara la información de relevancia para la administración. 2. Responsable de las decisiones tomadas por la gerencia en base a la información suministrada en cuanto a aspectos contables tributarios y financieros. 3. Verificar y supervisar el pago de los diferentes tributos de los cuales es responsable la Empresa de acuerdo a la normatividad vigente. 4. Verificar y controlar que los cheques sean debidamente soportados y contabilizados. 5. Asegurarse que tanto los gastos como los ingresos sean registrados en la contabilidad. 6. Verificar el pago a los proveedores correctamente. 7. Verificar el cumplimiento de todas las obligaciones adquiridas por Eléctrica Chayanta. 8. Realizar las sugerencias pertinentes a la administración para velar por los cumplimientos de los objetivos. 9. Elaborar documentos con fin de préstamo 10. Elaborar y presentar las declaraciones de renta, IVA, IT, IUE y demás que estipule la ley. 11. Otras tareas que le asigne el Gerente Administrativo Financiero.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Contaduría o Auditoría Pública, con título en Provisión Nacional	Tres (3) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Buena comunicación oral y escrita • Destreza en el relacionamiento de personas • Proactivo y organizado • Trabajo bajo presión.	• Manejo de software contable que usa la empresa. • Elaboración de informes y planillas Contables. • Tener conocimientos en el Sistema de Impuestos Nacionales.

IV. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: FACTURACION Y COBRANZAS	DEPENDENCIA: Ninguno SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL:

Realizar la facturación y garantizar la recepción de los pagos efectuados por los clientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Recepcionar, canalizar, tramitar y/o solucionar las solicitudes de servicios recibidas del Área de Operaciones.
2. Efectuar los cálculos monetarios, valorizando los servicios que presta la empresa, en base a las tarifas establecidas, emitiendo facturas o boletas en todos los casos, con la información que es dada por el área de operaciones de la empresa.
3. Proponer normas y procedimientos orientados a mejorar las actividades del Área.
4. Programar, supervisar y controlar permanentemente los procesos de facturación, así como la información estadística emitida por el sistema mecanizado.
5. Controlar y verificar la consistencia y veracidad de la información que será expresada por el sistema mecanizado para la emisión de los recibos.
6. Mantener actualizada la información de los sistemas informáticos implementados.
7. Organizar y actualizar la segmentación de las cobranzas según zonas geográficas para dinamizar y optimizar la cobranza.
8. Supervisar y controlar la aplicación de las políticas de cobranzas.
9. Elaborar informes periódicos de los movimientos de la cartera de cobranza.
10. Realizar acciones de cobranza a grandes usuarios y/o de carácter especial.
11. Evaluar el comportamiento mensual de la recaudación efectuada.
12. Conducir o coordinar las cobranzas morosas y recomendar las acciones para mejorar las cobranzas morosas, evaluando periódicamente las medidas adoptadas.
13. Mantener actualizada la información de los sistemas informáticos implementados.
14. Otras tareas que le asigne el Gerente Administrativo Financiero.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Administración, Contaduría o Auditoría Pública, con título en Provisión Nacional.	Tres (3) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Buena comunicación oral y escrita • Destreza en el relacionamiento de personas • Proactivo y organizado • Trabajo bajo presión.	• El sistema informático y mecánico que emplea la empresa para el proceso de facturación y cobranzas.

IV. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE OPERACIONES	DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO DE OPERACIONES SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE GENERAL

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL:

Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de Generación y Mantenimiento, para que se realicen en las mejores condiciones de calidad para la Empresa; preservando el medio ambiente, así como la seguridad y salud ocupacional de las personas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el proceso de transmisión de energía eléctrica y que incluye los siguientes sub procesos:
 - Sub Proceso de Verificación de Distribución de Energía Eléctrica por parte del proveedor.
 - Sub Proceso de Transmisión de Energía Eléctrica a cada uno de los usuarios de la población de Chayanta.
2. Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el proceso de Mantenimiento y que incluye los siguientes sub procesos:
 - Sub Proceso de Mantenimiento de Transmisión.
 - Sub Proceso de Mantenimiento de Equipos y Accesorios que permiten la eduada transmisión de energía eléctrica.

Para los procesos de Transmisión y Mantenimiento, deberá:

- Cumplir con los Planes de Calidad, Procedimientos, Instructivos y Registros del Sistema de Energia Eléctrica del país.
 - Elaborar, supervisar y evaluar los Planes Operativos y los indicadores de gestión asociados.
 - Supervisar y evaluar la operatividad y eficacia de los procesos a su cargo, proponiendo e implantando acciones que permitan, en un marco de mejora continua, la optimización de los costos operativos y la mejora de la eficiencia, además del cumplimiento de las normas de protección medioambiental y de seguridad y salud ocupacional.
 - Gestionar y coordinar los Presupuestos Operativos y de Inversión que permitan el abastecimiento oportuno de suministros, servicios, materiales y equipos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
3. Cumplir y hacer cumplir las Normas y Reglamentos de Seguridad y Salud en el Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa y Directivas Internas que emita la Organización.
 4. Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la Empresa plasmados en el Plan Estratégico Empresarial.
 5. Otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.

III. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Ingeniería Eléctrica.	Tres (3) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Liderazgo. • Trabajo en Equipo. • Planeación. • Organización. • Comunicación Oral fluida. • Capacidad de trabajo bajo presión.	• Reglamento Interno • Funcionamiento y lectura de contadores • Procedimientos de Facturación • Cálculos matemáticos

IV. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental. Sobre- esfuerzos. Golpes contra Objetos. Accidente Eléctrico. Accidentes con herramientas de mano. Resbalones. Caída del trabajador de alturas.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

V. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA DE GERENCIA DE OPERACIONES	DEPENDENCIA: Ninguno SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE DE OPERACIONES

VI. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL: Prestar asistencia secretarial a la Gerencia de Operaciones realizando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la Gerencia de Operaciones.
FUNCIONES ESPECÍFICAS: 1. Recibir, registrar, clasificar y tramitar la documentación que se cursa a las diferentes áreas de la Empresa. 2. Organizar, mantener y custodiar los archivos de la documentación remitida y recibida, debidamente clasificada. 3. Actuar como secretaria en las reuniones, preparando y enviando las citaciones respectivas, así como la documentación pertinente. 4. Redactar correspondencia, informes, memorándums, oficios, y documentos varios. 5. Atender y orientar correcta y oportunamente a las personas que se presenten a la oficina. 6. Revisar y ordenar los casos o temas que van a ser incluidos en la agenda de Gerencia Operativa y reuniones en las que participe. 7. Revisar y analizar expedientes administrativos, cuando el caso lo amerite. 8. Gestionar citas, entrevistas y reuniones del Gerente con organismos, personalidades, etc. 9. Tramitar solicitud de vehículos, pasajes, alojamiento, viáticos, en caso de movilización del Gerente o personas autorizadas por el mismo. 10. Otras funciones que le asigne el Gerente de Operaciones.

VII. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Secretariado Ejecutivo, Secretariado Administrativo, Relaciones Publicas, con título en Provisión Nacional	Dos (2) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Buena comunicación oral y escrita • Destreza en el relacionamiento de personas • Proactivo y organizado • Trabajo bajo presión.	• Técnicas de redacción y Foliado. • Técnicas de clasificación y organización de documentos. • Conocimiento de Microsoft Office.

VIII. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos, estrés y fatiga mental.

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO

EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

I. IDENTIFICACIÓN

CARGO	RELACIÓN DE DEPENDENCIA
NOMBRE DEL CARGO: TÉCNICO ELÉCTRICO	DEPENDENCIA: Ninguna SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE DE OPERACIONES

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIÓN GENERAL:

Proponer, diseñar, organizar, dirigir y coordinar la gestión técnica, operativa y de mantenimiento del sistema eléctrico y los programas de reducción de pérdidas físicas tendientes a garantizar la adecuada y oportuna prestación del servicio de energía en el área de la población de Chayanta.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

1. Ejecutar las actividades previstas en los sub procesos de transmisión de energía eléctrica y de mantenimiento de transmisión, en lo concerniente a los sistemas eléctricos y de potencia, para que se realicen en las mejores condiciones de calidad, seguridad, oportunidad y costos para la Empresa; preservando el medio ambiente, así como la propia seguridad y salud ocupacional.
2. Ejecutar las actividades relacionadas con el proceso de transmisión y mantenimiento por parte del proveedor.
3. Realizar la lectura de los medidores de consumo de energía eléctrica de cada uno de los usuarios de la población.
4. Distribuir las facturas a cada usuario.
5. Participar activamente en la mejora continua de los procesos.
6. Supervisar los servicios ejecutados por terceros a fin de que estos trabajos se lleven a cabo en las mejores condiciones de calidad, seguridad y salud del personal, de las instalaciones y preservando el medio ambiente.
7. Proponer que se incluya en los Presupuestos Operativos y de Inversión los suministros, servicios, materiales y equipos necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
8. Cumplir con el rol de turnos para el apoyo en la operación y/o reparación en casos de contingencias.
9. Mantener informado permanentemente al Jefe del Área sobre la condición de los equipos y las facilidades o dificultadas en el cumplimiento de los programas y planes de mantenimiento.
10. Coadyuvar al cumplimiento de los Planes Operativos de la Gerencia de Operaciones y del Plan Estratégico Empresarial.
11. Otras funciones que le sean asignadas por el Gerente de Operaciones.

V. REQUISITOS

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
• Profesional en Ingeniería Eléctrica.	Tres (3) años de experiencia en cargos similares.
COMPETENCIAS	MANEJO DE
• Trabajo en Equipo. • Comunicación fluida con los usuarios. • Capacidad de trabajo bajo presión.	• Funcionamiento y lectura de contadores de Energía Eléctrica. • Cálculos matemáticos

VI. OTROS

RIESGOS
Ergonómicos. Sobre- esfuerzos. Golpes contra Objetos. Accidente Eléctrico. Accidentes con herramientas de mano. Resbalones. Caída del trabajador de alturas.

5.3.4. FASE 4: Determinar la Viabilidad Financiera de la Estrategia Propuesta.

El presente proyecto propone el adecuado Diseño Organizacional para Eléctrica Chayanta; esta propuesta pretende contribuir en mejorar el funcionamiento institucional de la organización, que a su vez influirá en mejorar la calidad de servicio a sus usuarios finales, esto una vez que los agentes del talento humano de la institución, conozcan las funciones, tareas y responsabilidades que deben cumplir dentro de la misma, ya que un empleado conocedor sobre su papel dentro de su área de trabajo, será más eficiente al momento de brindar el servicio a los clientes.

Para que esta propuesta pueda ser implementada requiere de recursos financieros, materiales y la participación de los agentes del talento humano pertenecientes a la institución, además requiere, la contratación de dos empleados, lo cual no afectará en gran medida a la empresa, pero si implica un incremento en la planilla de sueldos y salarios. El hecho de contratar nuevo personal implica además la dotación de equipos de oficina y muebles para los nuevos cargos, además de un software adecuado para el contador.

También implica una inversión en la capacitación al personal administrativo y técnico, para que estos puedan informarse sobre el uso del manual de funciones y competencias, la estructura orgánica y la filosofía institucional bajo el cual deberán trabajar.

El presente proyecto implica una inversión, para lo cual se realizó un flujo de caja expresado en bolivianos, que permitirá analizar la viabilidad financiera de la estrategia propuesta. A continuación, se detalla la siguiente información financiera con una proyección en el mediano plazo.

CUADRO N° 25: VIABILIDAD FINANCIERA DE LA ESTRATEGÍA PROPUESTA

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO Y CALIDAD DE SERVICIO DE LA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

FLUJOS DE CAJA Y TESORERIA

(Expresado en Bs.)

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Manuales Funcionales	-2.000,00					
Manuales Operativos	-2.000,00					
Capacitación personal Administrativo	-1.500,00					
Capacitación personal Técnico.	-1.700,00					
Dotación de Equipo	-5.000,00					
Software adecuado	-14.000,00					
Muebles y Enseres	-2.200,00					
Logística	-1.800,00					
Rotación de personal	-500,00					
Folletos para el público	-1.000,00					
Otros	-300,00					
Aporte de los Socios	5.000,00					
Total Inversión	-27.000,00					
INGRESOS						
Utilidades Retenidas		1.000,00				
Venta de Servicios		360.000,00	378.000,00	396.900,00	416.745,00	437.582,25
Otros ingresos		3.000,00	3.150,00	3.307,50	3.472,88	3.646,52
Venta Equipo obsoleto		1.700,00				
Total Ingresos	-27.000,00	365.700,00	381.150,00	400.207,50	420.217,88	441.228,77
Proveedores		33.600,00	35.280,00	37.044,00	38.896,20	40.841,01
Sueldos y Salarios (año)		274.716,00	288.451,80	302.874,39	318.018,11	333.919,01
Seguros		6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Telefono		1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61
Luz		2.400,00	2.520,00	2.646,00	2.778,30	2.917,22
Agua		960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89
Internet		1.800,00	1.890,00	1.984,50	2.083,73	2.187,91
Partes y Accesorios, equipo		9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86
Mantenimiento		8.400,00	8.820,00	9.261,00	9.724,05	10.210,25
Lubricantes		720,00	756,00	793,80	833,49	875,16
Repuestos, vehiculos		4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13
Depreciación		6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00	6.500,00
Alquileres diversos		1.000,00	1.050,00	1.102,50	1.157,63	1.215,51
Total Gastos		351.096,00	368.325,80	386.417,09	405.412,94	425.358,59
Utilidad Antes de Impuestos		14.604,00	12.824,20	13.790,41	14.804,93	15.870,18
Impuestos IUE 25%		3.651,00	3.206,05	3.447,60	3.701,23	3.967,54
Utilidad Neta	-27.000,00	10.953,00	9.618,15	10.342,81	11.103,70	11.902,63
INDICADOR	PROMEDIO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Índice de Rentabilidad	2,69%	3,00%	2,52%	2,58%	2,64%	2,70%
Taza de expectativa, ideal	4,00%					
VPN al 18%	5.436					
TIR	27,93%					
VP del Ingreso total al 18%	1.236.838,76	VP Beneficio Costo				
VP del Gasto total al 18%	1.192.285,86	1,04				

Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida en visitas a la empresa. Año 2021.

El **CUADRO N° 24**, presenta la información financiera expresada en bolivianos, acerca de la inversión que se requerirá para la implementación de un adecuado Diseño Organizacional para la empresa Eléctrica Chayanta, dicha información está registrada bajo detalle en la columna del año cero (momento de la inversión) dando un total de Bs. 27.000, monto que será utilizado en la implementación de los manuales de funciones para cada uno de los cargos vigentes dentro de la nueva estructura orgánica propuesta (Bs. 4.000), también se requerirá la capacitación del personal administrativo y técnico, lo cual implica una inversión de Bs. 1.500 para el personal administrativo y Bs. 1.700 para el personal técnico, además se requiere la contratación de dos agentes del talento humano (Secretaria ejecutiva para la gerencia general y un Contador para el departamento administrativo financiero) esto conlleva a la adquisición de equipos de oficina y muebles para las áreas de trabajo de los mismos, la inversión requerida para la Dotación de Equipo es de Bs.5000, la inversión requerida para un Software adecuado para el contador y el encargado de facturación y cobranzas se estima en Bs. 14.000, la inversión para los Muebles y Enseres de oficina es de Bs. 2.200, además se requerirá de algunas inversiones que se registraron en el flujo de caja como inversión para la Logística de Bs. 1.800, Rotación de personal Bs. 500, esta cuenta está relacionada con la entrada de nuevos agentes del talento humano a la empresa, Folletos para el público Bs. 1000, estos folletos serán útiles para que los usuarios puedan conocer la estructura orgánica bajo la cual trabaja la empresa, además de la cuenta otros con Bs. 300, este monto será utilizado en el refrigerio para el personal los días del taller de capacitación, y la cuenta más importante el aporte de los socios de Bs. 5000, los socios vieron con interés la propuesta de mejorar la operatividad de la empresa, y que mejor hacerlo, mejorando el funcionamiento interno de la institución lo cual permitirá mejorar la calidad de servicio a los clientes, por lo cual vieron con sumo interés este proyecto y decidieron aportar entre todos en el mismo.

Este cuadro además muestra los ingresos y los egresos de operación que la empresa genera en un año; dicha información registrada en la columna del año uno es veraz, ya que se la obtuvo en una entrevista con el gerente administrativo y la encargada de facturación y cobranzas de la empresa, para poder determinar si la estrategia propuesta, que es un adecuado Diseño Organizacional que mejore el funcionamiento y la calidad de servicio que brinda la empresa, es viable o no , para lo cual con la información registrada en las columnas del año 0 y 1 se realizó una proyección hasta el año 5, para dicha proyección se incrementaron en 5% los

ingresos y egresos de operación para poder así determinar la rentabilidad de la estrategia propuesta.

Para implementar de manera adecuada el Diseño Organizacional propuesto a Eléctrica Chayanta, esta debe difundir de manera clara toda esta nueva metodología de trabajo a cada uno de los miembros que ocupan los cargos de trabajo existentes en el nuevo diseño, para lo cual deberá:

Implementar programas de capacitación que permitan mejorar el desarrollo y desempeño laboral de los involucrados en la empresa y por consiguiente mejorar la operatividad o funcionamiento de la misma.

Cursos de acción

- ✓ Capacitación al personal acerca de la Filosofía Institucional.
- ✓ Capacitación al personal sobre el nuevo Organigrama y el nuevo manual de funciones y descripción de puestos.
- ✓ Cursos de calidad y servicio al cliente.

El **CUADRO N° 24**, presenta además en la parte inferior indicadores financieros que permitan analizar si la propuesta es rentable para poder ser aplicada en la empresa. Así se pudo determinar los porcentajes de rentabilidad del proyecto en un tiempo de cinco años, obteniendo los siguientes resultados:

INDICADOR	PROMEDIO	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Índice de Rentabilidad	2,69%	3,00%	2,52%	2,58%	2,64%	2,70%
Taza de expectativa, ideal	4,00%					
VPN al 18%	5.436					
TIR	27,93%					
VP del Ingreso total al 18%	1.236.838,76	VP Beneficio Costo				
VP del Gasto total al 18%	1.192.285,86	1,04				

INDICADOR:

- **Índice de Rentabilidad;** Según el Flujo de Cajas y Tesorería proyectado y expuesto en el Cuadro N° 14, muestran que la Utilidad Neta en términos de porcentaje por gestión, tiene una rentabilidad en promedio durante los cinco años de 2,69%, no serán beneficios muy altos porque la empresa aun es pequeña e inició recientemente sus actividades, pero

se puede observar que durante los 5 años proyectados el índice marca porcentajes positivos, así en el **Año 1** el índice de rentabilidad es de **3%** y en el **Año 2** bajó a **2,52%** pero no es negativo, después a partir del **Año 3** se registra de manera ascendente, por lo cual se determina que el proyecto del Diseño Organizacional para la empresa Eléctrica Chayanta generará beneficios futuros.

- **Tasa de expectativa;** Se determinó de manera estratégica una tasa ideal del 4 %; ya que la empresa es pequeña y nueva en el mercado se fijó una meta alcanzable en el mediano plazo.
- **Valor Presente Neto (VPN) o Valor Actual Neto (VAN);** Calculando el Valor presente Neto (VPN) con un factor de Actualización al 18 % (Representa el costo de oportunidad de invertir en la propuesta de este proyecto) se pudo determinar que el proyecto es capaz de pagar la inversión en cinco años de horizonte y aún queda un excedente de 5.436, que bien puede solventar los aportes de los socios; lo que significa que el proyecto es rentable y genera ganancias después de egresos; por lo cual el Diseño Organizacional para la institución es viable.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR);** Durante los periodos de proyección se pudo determinar que la tasa de retorno de inversión en este proyecto será del 27,93%, la ganancia sobre la inversión es superior a las tasas del sistema bancario en el mercado financiero, por lo cual se determina que el proyecto es viable y generará potencialidades de inversión.
- **Costo/Beneficio;** El flujo de Caja y Tesorería proyectado, determina que los valores actuales de los ingresos sobre los valores presentes de los gastos determinan un indicador de Bs. 1.04, el cual significa unitariamente el pago sin dificultad de los gastos con los ingresos, quedando una liquidez en el disponible de Bs.0.4 por unidad del total de ingresos. Es decir, la Relación Beneficio-Costo (B/C) es de Bs. 1.04, lo que financieramente significa, que, por cada boliviano de ingreso en el proyecto, se obtendrán 0.04, centavos de liquidez.

5.4. Beneficios

5.4.1. Directos

El adecuado Diseño Organizacional que esté acorde a la filosofía institucional para la Empresa Eléctrica Chayanta, permitirá que obtenga resultados de gran beneficio, a continuación, se detallan los siguientes:

- ❖ Focaliza a la empresa en su estrategia de negocios, tomando en cuenta la planificación estratégica, y dentro de ella la filosofía institucional (misión, visión, valores) bajo las cuales debe trabajar la empresa para poder alcanzar sus objetivos.
- ❖ Facilita el conocimiento del funcionamiento interno de la empresa, en lo referente a las tareas, ubicación y responsables de su ejecución.
- ❖ Apoyan en la inducción del puesto, formación y capacitación del personal, pues describen de manera detallada las funciones de cada puesto de trabajo.
- ❖ Aumenta la eficiencia del personal, pues muestra lo que deben hacer y cómo.
- ❖ Facilita la coordinación de las actividades, evitando la duplicidad de tareas.
- ❖ Fija flujos de información para que se cumplan los objetivos necesarios que permitan llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- ❖ Permite lograr eficiencia y eficacia mediante la disminución de tiempo en la ejecución de las tareas.
- ❖ Crea una base para realizar un análisis posterior del trabajo, para mejorarlo.
- ❖ Incrementar la satisfacción de los clientes con procesos más expeditos y controlados.

Es decir, la aplicación de la propuesta, tendrá un impacto positivo en la empresa, pues permitirá disminuir los riesgos por comisión de irregularidades, al establecerse claramente las funciones que cada empleado debe llevar a cabo, y se evitaría la superposición de funciones.

Los empleados podrán conocer su posición dentro de la empresa, su nivel de autoridad y sujeción, las responsabilidades que le corresponden al ejercer su cargo, por lo tanto, podrán desempeñar de mejor manera sus actividades, crear armonía en el ambiente laboral, lograr eficiencia y eficacia operacional, para de esta manera alcanzar un crecimiento económico.

Además, mediante el manual de organización y funciones, se facilitará el control como parte del proceso administrativo, pues, se tendrá una base para ejercer supervisión y monitoreo, y

permitirá realizar evaluaciones de desempeño a los empleados, para conocer el grado de cumplimiento en el desarrollo de sus funciones, y en conjunto mejorar la operatividad de ELÉCTRICA CHAYANTA.

5.4.2. Indirectos

Por otro lado, los beneficios indirectos que se tiene tras la aplicación del Diseño Organizacional son los siguientes:

- ❖ La aplicación de un adecuado Diseño Organizacional permite a la empresa trabajar de forma más clara y bajo parámetros de control que le permitirán mejorar su operatividad y calidad de servicio que ofrece a sus usuarios finales.
- ❖ El Talento Humano es el factor más importante para el funcionamiento de la empresa, razón por la cual se los debe tener motivados y bien informados acerca de sus funciones y responsabilidades, un adecuado diseño organizacional permite que estos agentes se desempeñen con mayor facilidad dentro de ella.
- ❖ Incrementa la eficiencia y competitividad de la empresa.
- ❖ Incrementa el grado de satisfacción en los clientes.
- ❖ Mejora la imagen de la empresa.

5.5. Resultados a alcanzar

A través del desarrollo de este proyecto de grado, se permitió obtener información precisa y relevante de la empresa acerca de la filosofía institucional, la estructura orgánica, los niveles jerárquicos y líneas de autoridad bajo las cuales trabaja y se logró proponer un adecuado diseño organizacional que debe generar:

- ✓ Elaborar la filosofía Institucional acorde al objetivo de la empresa.
- ✓ Diseñar la Estructura Orgánica funcional, determinando las líneas jerárquicas y las líneas de mando o autoridad, para cada cargo dentro de la empresa.
- ✓ Elaborar el manual de funciones institucional para cada uno de los cargos dentro de la empresa.
- ✓ Mejorar el funcionamiento u operatividad institucional.
- ✓ Incrementar el grado de satisfacción de los clientes mejorando la calidad de servicio que se ofrece.
- ✓ Aumentar la competitividad de la empresa a mediano y largo plazo.

Con el adecuado Diseño Organizacional se busca mejorar el proceso administrativo dentro de la empresa, ya que este será la herramienta por la cual se ejecuta la estrategia empresarial, y, por tanto, debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial (funcionamiento de la organización), a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Al culminar este proyecto de grado, luego de realizar la investigación de campo y con la aportación del marco teórico, sobre el diseño organizacional para Eléctrica Chayanta se llegó a las siguientes conclusiones:

- a) Se realizó el análisis situacional actual de la empresa mediante la observación y el uso del Análisis FODA lo cual permitió determinar que Eléctrica Chayanta trabaja con un proceso administrativo deficiente, pues, la planificación, direccionamiento, organización y control de los recursos humanos y materiales no se realiza adecuadamente, por tal razón los empleados tienen dificultades para realizar sus labores de manera eficaz, afectando la operatividad de la empresa, y esta situación pone en riesgo la satisfacción del cliente.
- b) Una vez analizada la forma en la que trabaja la empresa, se determinó que requiere de un adecuado Diseño Organizacional que esté acorde a la filosofía institucional, ya que Eléctrica Chayanta al ser nueva en el mercado opera de forma empírica, donde los agentes del talento humano no tienen claro las funciones y responsabilidades que deben cumplir dentro de la empresa. Por esta razón se identificaron los niveles jerárquicos, líneas de mando, estructura orgánica, las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos dentro de la organización, además de la misión, visión y valores institucionales.
- c) La inadecuada percepción de misión, visión, planes, objetivos y estrategias empresariales, retrasa el crecimiento económico de la empresa, pues, no se tiene claro cuál es el horizonte que Eléctrica Chayanta debe seguir para prosperar, además, ocasiona que los empleados no tengan conocimiento de cuál es la razón de existir de la empresa, sus aspiraciones y lo que desea alcanzar.
- d) La ausencia de una estructura organizacional definida y un manual de puestos, no permite realizar una apropiada segregación de funciones, provocando desorden al momento de designar las actividades, por tal razón, dos o más empleados realizan las mismas labores independientemente de su cargo y no pueden cumplir ninguna función de manera eficiente, desaprovechando así el potencial que cada empleado posee.

- e) En el desarrollo de la investigación se pudo elaborar un capítulo de marco teórico, donde se desarrollaron conceptos útiles que justifican teóricamente el diseño organizacional y los beneficios que representa su aplicación en la empresa, considerando que el capítulo contiene información referencial acerca de la empresa de estudio.
- f) En la propuesta del proyecto se estructuraron las bases y acciones a seguir para el adecuado diseño organizacional que permitirán mejorar el funcionamiento y operatividad de la empresa, así se pudo determinar la filosofía institucional (misión, visión, objetivo y valores) bajo la cual se sugiere que trabaje, además de elaborar la estructura orgánica (el organigrama funcional) que permitirá que cada agente del talento humano pueda identificar las líneas jerárquicas, líneas de mando o autoridad bajo las cuales debe operar y también se diseñó el Manual de funciones y competencias institucional en el cual se describe a detalle las funciones y responsabilidades que el talento humano debe cumplir dentro de la organización.
- g) En resultado a los estudios de análisis y evaluación para comprobar la viabilidad financiera del proyecto de inversión, para el Diseño Organizacional que mejore el funcionamiento y calidad de servicio de la empresa Eléctrica Chayanta; se estimó que el proyecto generará flujos de efectivo positivos una vez deducidos los montos correspondientes a pagos generados por la empresa, lo que significa que habrá disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir los costos y gastos que realice la empresa durante el periodo de planeación. De lo anterior se determinó que el proyecto en estudio es económicamente rentable, es decir es viable en virtud de los resultados obtenidos mediante la aplicación de métodos y criterios de evaluación que consideran el valor del dinero a través del tiempo, los cuales permitieron determinar que la propuesta de este proyecto es viable y generará beneficios para la empresa.
- h) El talento Humano es el factor más importante para el funcionamiento de la empresa, tenerlos informados acerca de sus funciones y responsabilidades permitirá que estos trabajen de manera eficiente, reduciendo la superposición de funciones lo cual mejorará la operatividad de Eléctrica Chayanta y por ende influirá en la calidad de servicio ofrecida a los usuarios finales, los habitantes de la población de Chayanta.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones al concluir el trabajo de investigación son las siguientes:

✓ A la Universidad:

Facilitar el presente proyecto a empresas y estudiantes interesados en el tema en cuestión de tal forma que el proyecto pueda ser desarrollado y aplicado en empresas de diferentes rubros, ya que un adecuado diseño organizacional es esencial para el funcionamiento de una organización.

✓ A la Empresa:

- a) Evaluar la gestión administrativa en periodos trimestrales, en base al logro de metas establecidas, aporte de la misión y visión, cumplimiento de las funciones del personal, lograr empleados motivados y comprometidos con la empresa.
- b) Proponer el Diseño Organizacional dentro de Eléctrica Chayanta con la respectiva aprobación de la gerencia y el compromiso de todos los miembros de la empresa, lo cual optimizará las gestiones de la administración y de los Recursos, mejorando el funcionamiento y calidad de servicio.
- c) Difundir la misión y visión propuestas, además desarrollar planes, objetivos y estrategias empresariales, para que Eléctrica Chayanta pueda alcanzar un crecimiento económico, lograr que el personal y la sociedad tengan conocimiento de cuál es la razón de existir y las aspiraciones de la empresa, para aumentar su prestigio en la sociedad.
- d) Se recomienda considerar el organigrama que se expuso anteriormente para poder establecer la jerarquía y líneas de mando para cada uno de los cargos dentro de la empresa.
- e) Implementar el manual propuesto, pues, es un medio para facilitar la organización del talento humano en la empresa, que permitirá aprovechar el potencial que cada empleado posee, facilitando el cumplimiento de sus funciones de manera eficiente, para que Eléctrica Chayanta logre mejorar el funcionamiento u operatividad institucional y por ende mejorar la calidad de servicio.
- f) La gerencia debe realizar evaluaciones de desempeño laboral, en periodos: trimestral, semestral y anual, para verificar el cumplimiento de las funciones del personal y conocer cuál es su aporte en el desarrollo de la empresa, con el fin de asegurar que el desempeño sea adecuado y permita alcanzar las metas establecidas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2009). *Cómo Llevarme Bien Con Mi Jefe*. Buenos Aires, Mexico, Santiago Montevideo: Granica S.A.
- Armijos, S. (2016). *Diseño Organizacional para la microempresa Fortuna*. Loja - Ecuador: Universidad Tecnica Particular de Loja.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital de las Organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill .
- Daft, R. (2011). *Teoria y Diseño Organizacional* . Mexico: Cengage Learning Editores.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Daft, R. L. (2011). Teoria y Diseño Organizacional. En R. L. Daft, *Teoria y Diseño Organizacional* (pág. 23). Mexico D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Elearnig, E. (2020). Estructura y Diseño Organizativo. España: Editorial Elearnig S.L. Recuperado el 27 de Abril de 2021.
- Garcés, C. M. (2012). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y procesos*. Buenos Aires, Santiago, Mexico, Montevideo: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 26 de Abril de 2021
- Lee, F. N. (2002). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw-Hill.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educación.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración de Empresas Modernas*. Mexico: Limusa S.A.
- Reyes, A. (2007). *Administración de Empresas Modernas*. Mexico: Limusa S.A.
- Rodríguez, S. H. (2011). Introduccion a la Admnistración. En S. H. Rodríguez, *Introduccion a la Admnistración* (pág. 3). Mexico: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 26 de Abril de 2021.

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGRAW-HILL.

WEBGRAFÍA

- Administration, B. (30 de Marzo de 2014). *Business Administration*. Obtenido de <http://administracioncurso00.blogspot.com/2014/03/linea-de-mando-o-autoridad.html#:~:text=La%20l%C3%ADnea%20de%20mando%20o,apoyar%20la%20autoridad%20de%20l%C3%ADnea>.
- Aldriano, L. E. (23 de Abril de 2017). *Talento Humano*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>
- Anónimo. (2017). *Atleco Consultores, Desarrollo y gestión*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
- Anónimo. (29 de Enero de 2021). *concepto definicion*. Obtenido de <https://concepto definicion.de/servicio/>
- Arvelo, C. (22 de Noviembre de 2011). *SCRIBD*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/73479383/Etapas-en-la-evolucion-del-diseno-organizacional>
- Barbosa, M. (15 de Febrero de 2013). *MIRIAM*. Obtenido de <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/2013/02/11-concepto-e-importancia-de-diseno.html>
- Dupouy, L. T. (Julio de 2017). *Harvard-Deusto*. Obtenido de <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- *EAE Business School*. (27 de Febrero de 2017). Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/como-son-las-organizaciones-hibridas/>
- Empresarial, I. t. (28 de Octubre de 2011). *Gestopolis*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- ENDE. (2015). *www.ende.bo*. Obtenido de <https://www.ende.bo/historia>
- *Estructuras organizativas*. (2007). Editorial Vértice. Obtenido de https://books.google.co.ve/books?id=GKy_NI9kESoC&lpg=PP1&hl=es&pg=PA1#v=onepage&q&f=false
- Galán, J. S. (13 de Febrero de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- Garcia, I. (11 de Enero de 2018). *Emprendepyme.net*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-estructura-organizativa-de-la-empresa.html>

- Gestopolis.com, E. (7 de Marzo de 2001). *Gestopolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/que-es-un-administrador-que-hace-su-perfil-y-habilidades/>
- Herrera, C. V. (10 de Febrero de 2010). *Gestipolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/>
- Leiva, M. R. (Diciembre de 2016). *FODA*. Obtenido de <https://www.analisisfoda.com/>
- Merino, J. P. (2012). *Definicion de*. Obtenido de <https://definicion.de/responsabilidad/>
- Omar, I. G. (31 de Mayo de 2016). *Ing. Gavilanes*. Obtenido de <http://nivelesdelaempresa1.blogspot.com/>
- ORURO, E. (2017). *ENDE DE ORURO*. Obtenido de <https://www.deoruro.bo/?p=11>
- Pacheco, J. (15 de Agosto de 2019). *Web y Empresas*. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <https://www.webyempresas.com/disenio-organizacional/>
- Pacheco, J. (1 de Diciembre de 2020). *Web y Empresas*. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <https://www.webyempresas.com/principios-de-la-organizacion/>
- Peiró, R. (4 de Junio de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/calidad-2.html>
- Quiroa, M. (9 de Noviembre de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/principios-de-la-organizacion.html#:~:text=Los%20principios%20de%20la%20organizaci%C3%B3n,e n%20forma%20r%C3%A1pida%20y%20eficaz>
- Quiroa, M. (28 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 28 de Abril de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20es%20la,para%20alcanzar%20los%20objetivos%20propuestos.&text=De%20manera%20que%2C%20l a%20estructura,trabajo%20dentro%20de%20una%20empresa>
- Quiroa, M. (29 de Enero de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/administrador.html#:~:text=Un%20administrad or%20es%20la%20persona,uso%20eficiente%20de%20los%20recursos>
- Raffino, M. E. (16 de Septiembre de 2020). *Concepto de*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de <https://concepto.de/administracion/>
- Raffino, M. E. (6 de Agosto de 2020). *Estructura Organizacional*. Recuperado el 27 de Abril de 2021, de <https://concepto.de/estructura->

organizacional/#:~:text=Generalmente%20se%20habla%20de%20cuatro,decisiones%20y%20todas%20las%20responsabilidades.

- Roldán, P. N. (23 de Noviembre de 2016). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organizacion-formal.html>
- Social, B. D. (2015). *Bidiss*. Obtenido de <http://biblioteca.ciess.org/glosario/content/nivel-jer%C3%A1rquico>
- Sordo, A. I. (3 de Diciembre de 2020). *hubspot*. Recuperado el 29 de Abril de 2021, de <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>
- Tamayo, O. D. (2014). *EcuRed*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Calidad_de_los_Servicios#Servicio
- Taveras, M. A. (2012 de Febrero de 2012). *Escuela de Organizacion Industrial*. Recuperado el 21 de Abril de 2021, de E.O.I.: <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarria/2012/02/27/disenio-organizacional/#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20organizacional%20es%20el,una%20organizaci%C3%B3n%20e%20un%20organigrama>.
- Ynfante, R. (19 de Abril de 2015). *Monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo2.shtml>



ANEXOS

ANEXOS

ANEXOS N° 1: MODELO GUÍA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA	ELÉCTRICA CHAYANTA
----------------------	--------------------

OBJETIVO: Observar la situación actual de la empresa tomando en cuenta el funcionamiento, operatividad y servicio que brinda a sus usuarios.

OBSERVADOR: Nadyr Tatiana Cala Montes

N°	ASPECTOS A EVALUAR	OBSERVACIONES
1	Observar la situación actual de la empresa tomando en cuenta los procesos administrativos y todas las áreas que tiene la empresa.	
2	Identificar la filosofía institucional.	
3	Identificar los niveles jerárquicos, líneas de autoridad bajo los cuales trabaja la empresa.	
4	Determinar si la empresa tiene definida la estructura organizacional.	
5	Observar el personal involucrado en cada área de empresa.	
6	Identificar las tareas, funciones y responsabilidades que cumple cada miembro del talento humano en su jornada laboral.	
7	Observar cada área de la empresa.	
8	Observar la atención a los clientes.	
9	Identificar el servicio que ofrecen a los clientes.	
10	Observar la respuesta de los clientes al servicio que brinda la empresa.	
11	Observar el servicio post venta de reparación desperfectos	

Fuente: Elaboración Propia, año 2021.

ANEXO N° 2: MODELO DE CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

INSTRUMENTO dirigido al Talento humano de la Empresa Eléctrica Chayanta.

EL OBJETIVO de este cuestionario, es establecer fundamentos y criterios del diseño organizacional para la estructura, manual de funciones y filosofía Institucional.

I. INFORMACIÓN GENERAL

INSTRUCCIÓN: Sírvase escribir en el cuadrado de la derecha el número que corresponde a la alternativa de su opción.

CONDICIÓN DEL INFORMANTE

1 Gerente ☐

2 Empleado ☐

SEXO

1 Masculino ☐

2 Femenino ☐

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

INSTRUCTIVO: Para contestar este aspecto sírvase marcar con una X el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

- 1 Si
- 2 No

N°	DETALLE	1	2
	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL		
1	¿Conoce la misión de la empresa?		
2	¿Tiene conocimiento sobre la visión de la empresa?		
3	¿Le han informado sobre los valores corporativos de la empresa?		
4	¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
	DISEÑO ORGANIZACIONAL		
5	¿Las actividades que realiza son congruentes a su puesto?		

6	¿La división de las áreas de trabajo, son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?		
7	¿Conoce quién es su jefe directo?		
8	¿Conoce claramente las líneas de mando para resolver algún inconveniente en la empresa?		
9	¿La organización cuenta con un organigrama definido y actualizado?		
10	¿La organización cuenta con manual o documentos de descripción de puestos y funciones?		
11	¿Usted tiene conocimiento de sus funciones laborales en su puesto de trabajo?		

Fuente: Elaboración Propia, en base a la necesidad de información, año 2021.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

ANEXO N° 3: MODELO DE ENTREVISTA I - GERENTES

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LA EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

El objetivo de esta entrevista, es establecer fundamentos y criterios del diseño organizacional para definir la estructura orgánica formal de la institución.

Instrucciones: Estimado colaborador, la presente entrevista servirá para proporcionar datos fundamentales para la propuesta de un Diseño Organizacional que mejore el funcionamiento de la empresa.

1. ¿La empresa tiene definidas la misión, visión y objetivos institucionales? ¿Cuáles son?

R.....
.....
.....
.....

2. ¿La empresa está dividida por departamentos? Si su respuesta es afirmativa mencione los departamentos que existen dentro de la organización

R.....
.....
.....

3. ¿Cuáles son las líneas de mando y autoridad de la empresa?

R.....
.....
.....

4. ¿Bajo qué niveles jerárquicos trabaja la empresa?

R.....
.....

5. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional y funcional? ¿Cuál es?

R.....
.....
.....

6. ¿La empresa cuenta con un organigrama formal? Si su respuesta es afirmativa responda la siguiente pregunta

R.....

7. ¿El organigrama se encuentra plasmado en algún manual o algún lugar visible?

R.....
.....
.....

8. ¿La empresa cuenta con un Manual de Organización y Funciones establecido? Si, No, ¿Por qué?

R.....
.....
.....

9. ¿El personal tiene conocimiento de sus funciones laborales en sus puestos de trabajo? Si ¿Cómo? No ¿Por qué?

R.....
.....

10. ¿Conoce Ud. lo que es un diseño organizacional?

R.....
.....
.....

11. ¿Cree que es necesario contar con un adecuado Diseño Organizacional para el mejor funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?

R.....
.....
.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

ANEXO N° 4: MODELO DE ENTREVISTA II – EXPERTOS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EXPERTOS EN DISEÑO ORGANIZACIONAL

El **objetivo** de esta entrevista, es establecer fundamentos y criterios del diseño organizacional.

- 1. ¿De acuerdo a su conocimiento el diseño organizacional es importante en el funcionamiento de una empresa?**

R.....
.....

- 2. ¿En su experiencia qué ventajas tiene un adecuado diseño organizacional en una empresa?**

R.....
.....

- 3. ¿Considera usted que el diseño organizacional influye en funcionamiento y calidad de servicio que brinda una empresa?**

R.....
.....

- 4. ¿Usted vio dificultad en la aplicación del diseño organizacional (estructura orgánica y manual de funciones) en una empresa?**

R.....
.....

- 5. ¿En base a su experiencia recomienda trabajar con diseño organizacional o sin él?
¿Por qué?**

R.....
.....

- 6. ¿En base se a su conocimiento qué aspectos se debe considerar al momento de realizar el diseño organizacional de una empresa?**

R.....
.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

ANEXO N° 5: MODELO DE ENTREVISTA III – CLIENTES

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

El **objetivo** de esta entrevista, es establecer fundamentos y criterios sobre como el Diseño Organizacional de la empresa repercute en la calidad de servicio que brinda a sus usuarios.

- 1. ¿La empresa comercializadora de energía eléctrica es una empresa en la cual se puede confiar y contribuye al desarrollo de la comunidad?**

R.....
.....

- 2. ¿Considera que la empresa es honesta, seria y transparente y se preocupa por lograr la satisfacción de sus clientes?**

R.....
.....

- 3. ¿Los resultados y calidad de los servicios que ofrece la empresa son los esperados por usted?**

R.....
.....

- 4. ¿Se muestra la disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades en los servicios que ofrece la empresa?**

R.....
.....

- 5. ¿Hay facilidad de contacto cuando se requiere información o servicio?**

R.....
.....

- 6. ¿Está de acuerdo con el tiempo de la reposición del servicio después de un corte imprevisto de energía?**

R.....
.....

- 7. ¿Es satisfactoria la claridad en la información de la factura, el plazo para su pago y la dirección de sitio para su pago?**

R.....
.....

- 8. ¿Hay claridad en la información facilitada por el personal de la empresa con relación al servicio eléctrico?**

R.....
.....

9. ¿Según su percepción, el personal es eficiente en el trabajo que desempeña dentro de la empresa?

R.....

10. ¿El comportamiento del personal de la empresa inspira confianza y seguridad?

R.....

11. ¿El personal que lo atendió se mostró lo suficientemente capacitado?

R.....

12. ¿El número de personas de la empresa es suficiente para brindar los servicios a los interesados?

R.....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !

ANEXO N° 6: FOTOGRAFÍA - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Vista de frente de las instalaciones de la empresa, fotografía tomada el 07/05/2021.

**ANEXO N° 7: LOGOTIPO Y ESLOGAN EMPRESA ELÉCTRICA
CHAYANTA**

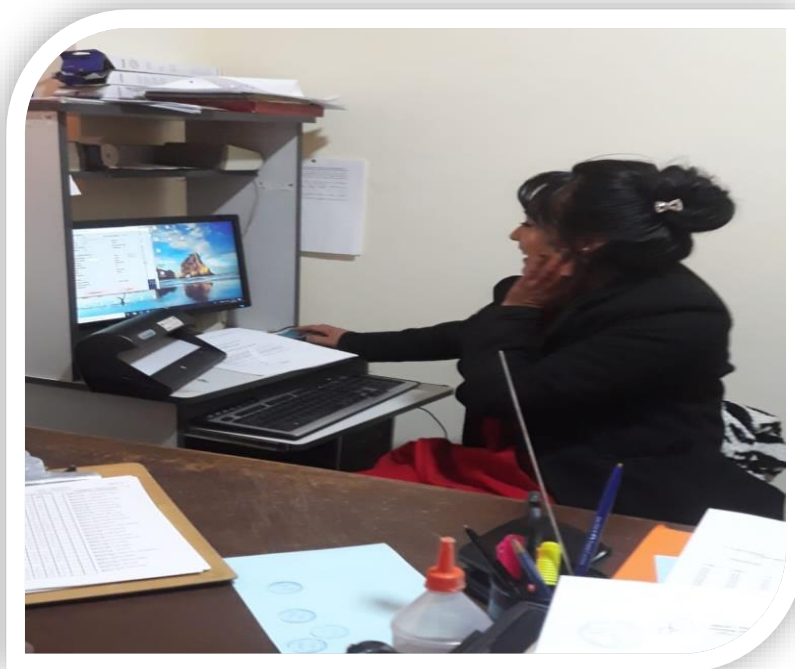


Fuente: Fotografía tomada en una visita a la empresa. 12/05/2021.

**ANEXO N° 8: FOTOGRAFÍA PUESTO DE TRABAJO RECAUDACIONES Y
COBRANZAS - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA**



Fuente: Fotografía tomada en una visita a la empresa. 12/05/2021.



Fuente: Fotografía tomada en una visita a la empresa. 12/05/2021.

ANEXO N° 9: FOTOGRAFÍA PERSONAL - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Fotografía tomada en una visita a la empresa. 02/06/2021.

ANEXO N° 10: FOTOGRAFÍA CON PARTE DEL PERSONAL - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Fotografía tomada en una visita a la empresa. 02/06/2021.

ANEXO N° 11: FOTOGRAFÍA PERSONA TÉCNICO - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Fotografía tomada en la reparación del generador eléctrico de le empresa, 07/06/2021.

ANEXO N° 12: FOTOGRAFÍA GENERADOR ELÉCTRICO - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Fotografía del generador eléctrico tomada en fecha 07/06/2021.

ANEXO N° 13: FOTOGRAFÍA CLIENTES ENTREVISTADOS - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Fotografía Cliente Institucional U.E. Mcal. Andrés de Santa Cruz “B” tomada en fecha 28/06/2021.

ANEXO N° 14: FOTOGRAFÍA CLIENTES ENTREVISTADOS - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA

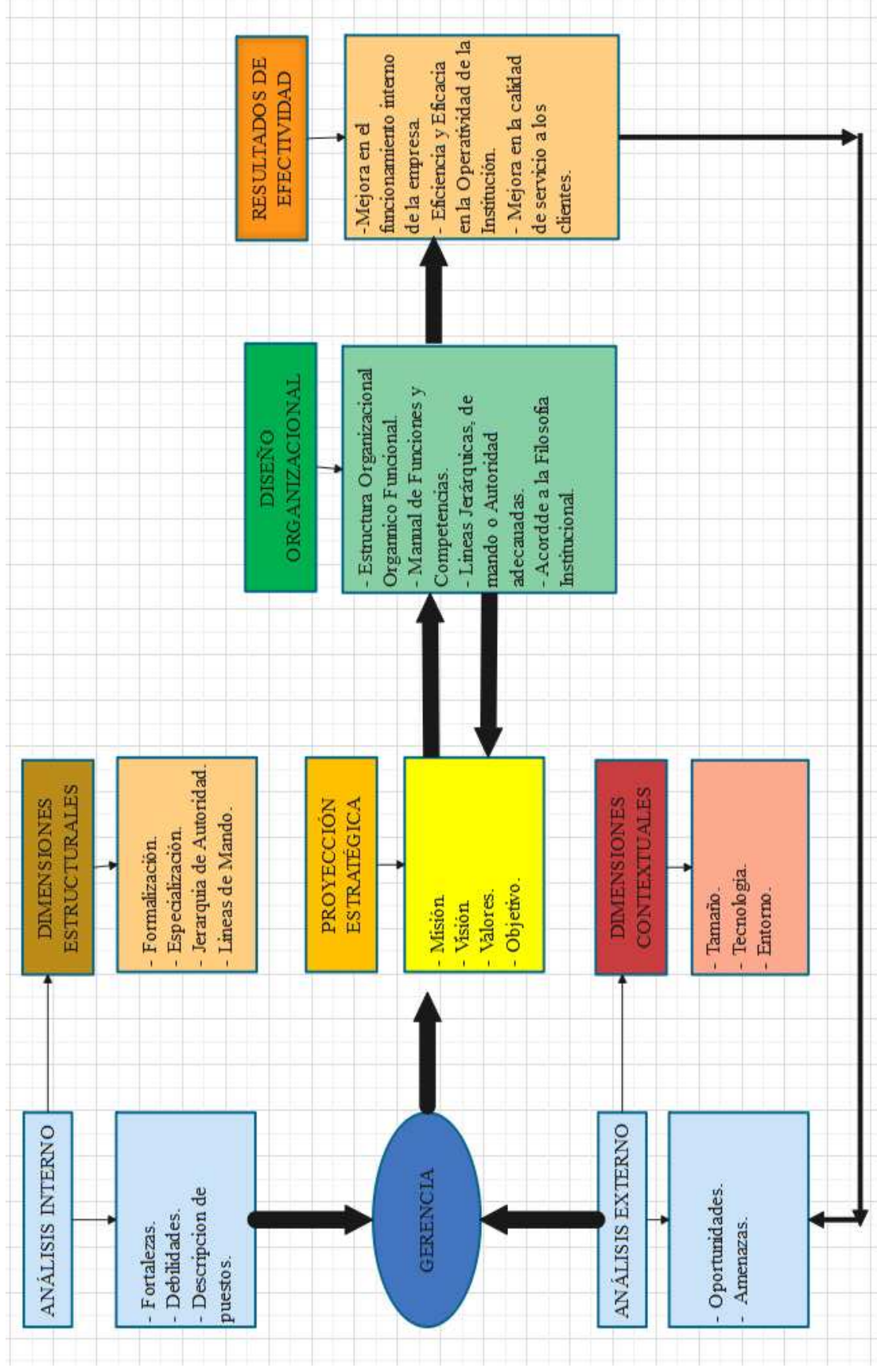


Fuente: Fotografía Cliente Tarifa Comercial – Juegos en Red GAMELOT tomada en fecha 28/06/2021



Fuente: Fotografía Cliente Tarifa Industrial – Vidriería MS tomada en fecha 28/06/2021.

ANEXO N° 15: DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO - EMPRESA ELÉCTRICA CHAYANTA



Fuente: Elaboración propia, en base al análisis a la situación de la empresa, año 2021.