

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO–
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE
CHIQUMULA.**

**BLANCA ELIZABETH ORTEGA SALAZAR
ASTRID ELIZABETH PENAGOS
CLAUDIA LOURDES ROLDÁN RAMÍREZ
KAREN SUCELY ROSALES MARROQUÍN
GLORIA MARINA SANTOS MARTÍNEZ
MAYRA VERONICA SANTOS MARTÍNEZ
JORGE OSVALDO ROSALES CHEGÜÉN**

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS –PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE, DEPARTAMENTO DE
CHIQUMULA.**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**BLANCA ELIZABETH ORTEGA SALAZAR
ASTRID ELIZABETH PENAGOS
CLAUDIA LOURDES ROLDÁN RAMÍREZ
KAREN SUCELY ROSALES MARROQUÍN
GLORIA MARINA SANTOS MARTÍNEZ
MAYRA VERONICA SANTOS MARTÍNEZ
JORGE OSVALDO ROSALES CHEGÜÉN**

**Al conferírseles el título de
TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2010

AGRADECIMIENTOS

- Al señor alcalde y concejo municipal del municipio de Quezaltepeque, por autorizar la realización de un análisis de la estructura organizacional.
- Al señor Boanerges Gómez, secretario de la Administración del municipio de Quezaltepeque, por proporcionarnos información general.
- Al Licenciado Arnoldo Paiz Paiz, por su asesoría.
- A los licenciados (as) que nos brindaron asesoría.
- A todo el personal administrativo y técnico de la Administración del municipio de Quezaltepeque, por todo el apoyo brindado.

DEDICATORIA

- A Dios por su sabiduría e inteligencia.
- A nuestros padres por su apoyo incondicional.
- A nuestros hermanos por su apoyo.
- A los integrantes de grupo de trabajo, por el esfuerzo realizado.

RESUMEN

En el municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula se realiza un análisis para conocer la situación actual de la estructura organizacional.

Dicho se basó en identificar y en describir los elementos claves que conforman el diseño organizacional tales como: Formalización, especialización del trabajo, departamentalización y niveles jerárquicos.

Se identificó que la formalización es apropiada porque se aplica toda la legislación vigente, instrumentos administrativos internos que rigen su funcionamiento, de igual manera la especialización de trabajo es aplicable es cada área de la estructura organizacional. Así mismo se realizó la propuesta del rediseño del organigrama tomando en cuenta sus áreas y unidades para especificar los niveles jerárquicos.

La falta a la información por disponibilidad de tiempo en los trabajadores del municipio de Quezaltepeque y poco conocimiento acerca de la estructura organizacional, crearon una limitación en el desarrollo de la investigación, porque generaron complejidad en la información que cada trabajador proporciona.

Se determinó que la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque se encuentra departamentalizada por áreas formales sus funciones están constituidas en los instrumentos administrativos internos. Sin embargo el área de Acceso a la información pública y la oficina municipal de la mujer no cuenta con un documento adecuado que especifique aspectos propios para su funcionamiento. Así mismo en la Dirección Municipal de Planificación existe la Unidad de Gestión Ambiental que es funcional porque únicamente hay un documento que establece su creación, no así sus funciones.

Para futuras incorporaciones de nuevos puestos o unidades de trabajos, se debe realizar un análisis organizacional que determine según su naturaleza a que área se debe integrar. De igual manera considerar la elaboración del manual específico para

el área de Acceso a la Información Pública, Dirección de Planificación Municipal la Unidad de gestión Ambiental y la Oficina Municipal de la Mujer.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Resumen	viii
Índice general	x
Índice de cuadros	xiii
Introducción	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema	3
1.1.1	Antecedentes	3
1.1.2	Justificación	3
1.1.3	Definición del problema	4
1.1.4	Sistematización	4
1.1.5	Delimitación del problema	5
1.2	Objetivos	5
1.2.1	General	5
1.2.2	Específicos	5
1.3	Diseño Metodológico	6
1.3.1	Tipo de Investigación	6
1.3.2	Definición de población y muestra	6
1.3.3	Conceptualización y operacionalización de variables	6
1.3.4	Técnicas de recolección de datos	7
1.3.5	Fuentes de información	7
1.3.6	Estrategias de investigación	8
1.3.7	Limitaciones del estudio	8

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Municipio de Quezaltepeque	9
2.1.1	Etimología	9
2.2	Características geográficas	9
2.2.1	Antecedentes históricos	9
2.2.2	Localización	10
2.2.3	Clima y elevación	10

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Fundamentación teórica	11
3.1.1	Municipio	11
3.1.2	Municipalidad	11
3.1.3	Ayuntamiento	12
3.2	La organización	12
3.3	Definición de la estructura organizacional	12
3.3.1	Formalización	13
3.3.2	Especialización del trabajo	13
3.3.3	Departamentalización	13
3.3.4	Niveles jerárquicos	14
3.4	Organización formal y funcional	14
3.4.1	Organizaciones formales	14
3.4.2	Organización funcional	15
3.5	Área	15
3.5.1.	Área formal	15
3.5.2	Área funcional	15
3.5.3	Unidad	16

CAPÍTULO III

RESULTADOS

4.1	Elementos del diseño organizacional	17
4.1.1	Formalización	17
4.1.2	Especialización del trabajo	22
4.1.3	Departamentalización	24
4.1.4	Niveles jerárquicos	26
	Conclusiones	28
	Recomendaciones	30
	Bibliografía	31
	Apéndice	32
	Anexo	38

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
Cuadro 1 Conceptualización y operalización de variables	5
Cuadro 2 Instrumentos administrativos internos	16
Cuadro 3 Áreas formales y funcionales	20

INTRODUCCIÓN

El presente informe es un análisis de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, donde es un reto que por su complejidad de ejecución, permite aplicar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera de Técnico en Administración de Empresas, estos conocimientos son sobre: Metodología de la investigación, Lenguaje y Redacción, Gerencia y Cómputo.

Dicho análisis se basó tomando en cuenta cuatro elementos clave del diseño organizacional que son: a) especialización del trabajo, y la esencia de ello es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente b) departamentalización, c) formalización, d) niveles jerárquicos, cada uno de estos elementos son aplicables en la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque.

La recopilación de información fue indispensable para analizar las ocho áreas que conforman la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, y así identificar cada elemento del diseño organizacional.

Las limitaciones a la que estuvo sujeta la investigación son: acceso a la información por disponibilidad de tiempo de los trabajadores del municipio de Quezaltepeque, poco conocimiento acerca de la estructura organizacional, extravío de documentos necesarios para la investigación por parte de los trabajadores.

El desarrollo de la investigación se encuentra dividido de la siguiente manera:

Capítulo I Marco Metodológico: En donde se planteó, definió y justificó el problema así como la presentación de los objetivos, indicadores y variables.

Capítulo II Marco Referencial: Se describen los antecedentes del municipio de Quezaltepeque.

Capítulo III Marco Teórico: En este se indica la descripción de temas que hace referencia a la investigación de los cuales son: definición de municipio,

municipalidad, estructura organizacional, elementos clave del diseño organizacional; que son la base de este trabajo de investigación.

Capítulo IV Resultados: Presenta el análisis de las áreas que conforman la estructura organizacional, también se encuentran conclusiones, recomendaciones, bibliografías citadas, apéndices y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

La estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque ha sufrido cambios significantes debido a la creación de la Unidad de Gestión Ambiental (UGAM), según acta No. 2-2008 de fecha 9 de enero de 2008, la Oficina de Acceso a la Información Pública, según acta No. 6-2009 de fecha 1 de abril de 2009 y la Oficina Municipal de la Mujer, según Artículo 96 (decreto No. 22-2010) reformas al código municipal (decreto No. 12-2002) del congreso de la República Código Municipal.

Sin embargo, cuando surgieron éstos cambios no se prestó la atención necesaria para la realización de las modificaciones respectivas tanto en los manuales como en los organigramas.

Lo descrito anteriormente da origen a la realización de un análisis de la estructura organizacional que identifique la situación actual de los elementos que rigen la funcionalidad del mismo en todas sus áreas que lo conforman.

“Visión: Ofrecer servicios básicos indispensables y brindar las condiciones ambientales, socioeconómicas y de infraestructura adecuadas para lograr un desarrollo integral y sostenible de sus habitantes.

Misión: Implementar y coordinar con entidades locales, nacionales e internacionales programas y proyectos priorizados y consensuados por los habitantes, que garanticen el incremento del índice de desarrollo humano.”¹

1.1.2 Justificación

Actualmente el municipio de Quezaltepeque cuenta con tres manuales uno de ellos es de Atribuciones y Obligaciones para los empleados de la municipalidad de la villa

¹ Municipios Democráticos. Monografía de Quezaltepeque. Dispositivo USB: Quezaltepeque, Chiquimula.

de Quezaltepeque elaborado y aprobado por el concejo municipal según acta No. 25-2005 con fecha veintidós de junio de 2005 contenido en el libro No. 52 de actas del concejo municipal. El segundo es un Manual de organización de puestos y atribuciones de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal y el tercero es un Manual de organización y puestos de la Oficina de Servicios Públicos Municipales los cuales fueron elaborados por el Programa Municipios Democráticos, aprobados según acta No. 14-2008, punto noveno, de fecha dieciséis de abril del dos mil ocho. Dichos manuales no se encuentran reflejados en el organigrama general del municipio de Quezaltepeque.

También se han integrado a la estructura organizacional el área de Acceso a la Información Pública, Unidad de Gestión Ambiental y de la Oficina de la Mujer. Otro de los cambios que se han dado es la derogación del Registro Civil según artículo 103 de la Ley de Registro Nacional de las Personas (RENAP).

La realización de un análisis fue fundamental para identificar los elementos claves del diseño organizacional y así presentar al nivel institucional la situación actual de la estructura para la toma de decisiones pertinentes.

1.1.3 Definición del problema

¿Cuál es la situación actual de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque?

1.1.4 Sistematización

- a. ¿Cuál es la formalización de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque?
- b. ¿Cómo se especializa el trabajo dentro de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque?
- c. ¿Cómo esta departamentalizada la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque?

- d. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque?
- e. ¿Cómo está rediseñado el organigrama del municipio de Quezaltepeque?

1.1.5 Delimitación del problema

a. Delimitación temporal

La investigación se desarrolló en el período comprendido del mes de febrero al mes de abril de 2010.

b. Delimitación institucional

Se tomó como elemento de estudio la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Analizar la estructura organizacional actual del municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.

1.2.2 Específicos

- a. Identificar la formalización de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque.
- b. Describir la especialización del trabajo del municipio de Quezaltepeque.
- c. Determinar la departamentalización del municipio de Quezaltepeque.
- d. Especificar los niveles jerárquicos de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque.
- e. Rediseñar un organigrama a nivel de unidades del municipio de Quezaltepeque.

1.3 Diseño metodológico

1.3.1 Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo analítico-descriptiva, porque se relata la situación del elemento de estudio lo más específico posible, con un nivel documental y con enfoque ex–post–factum lo que significa que se partió de hechos acontecidos.

1.3.2 Definición de población y muestra

Para el desarrollo de la investigación, se tomó en cuenta la población que conforma la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, dividida en ocho áreas, siendo éstas: Concejo Municipal, Secretaría Municipal, Dirección Municipal de Planificación (DMP), Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM), Juzgado de Asuntos Municipales, Servicios Públicos Municipales, Acceso a la Información Pública y Jefatura de Personal.

1.3.3 Conceptualización y operalización de variables

Para el desarrollo de la investigación serán utilizadas las siguientes variables.

CUADRO 1 CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

No.	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
1	Identificar la formalización de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque.	Formalización	• Legislación vigente • Instrumentos administrativos internos.
2	Describir la especialización del trabajo del municipio de Quezaltepeque	Especialización del trabajo	• Áreas. • Naturaleza del área • Objetivos
3	Determinar la departamentalización del municipio de Quezaltepeque.	Departamentalización	• Áreas y unidades formales. • Áreas y unidades funcionales.

... Continuación **CUADRO 1**

4	Especificar los niveles jerárquicos de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque.	Niveles jerárquicos	• Nivel institucional. • Nivel Intermedio. • Nivel operacional.
5	Rediseñar un organigrama a nivel de unidades del municipio de Quezaltepeque.	Organigrama	• Áreas. • Unidades.

Fuente: Elaboración propia

1.3.4 Técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizaron las técnicas de recolección que se describe a continuación.

- a. Entrevista
- b. Observación

1.3.5 Fuentes de información

a. Primarias

- i. Entrevistas
- ii. Observación

b. Secundarias

- i. Código Municipal (Decreto No. 12-2002).
- ii. Código Municipal (Decreto No.58-88), (Derogado).
- iii. Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87).
- iv. Ley del Registro Nacional de las Personas –RENAP- (Decreto 90-2005).
- v. Manual de organización de puestos y atribuciones de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal elaborado por el Programa Municipios Democráticos.

- vi. Manual de organización y puestos de la Oficina de Servicios Públicos Municipales elaborado por el Programa Municipios Democráticos.
- vii. Monografía digital del municipio de Quezaltepeque proporcionada por la municipalidad.

1.3.6 Estrategias de investigación

Se obtuvo y posteriormente se analizó y describió la información de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque.

1.3.7 Limitaciones del estudio

Las limitaciones a las que estuvo sujeta la investigación son: acceso a la información por disponibilidad de tiempo de los trabajadores del municipio, poco conocimiento acerca de la estructura organizacional y extravió de documentos necesarios para la investigación por parte de los trabajadores.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Municipio de Quezaltepeque.

2.1.1 Etimología.

“El nombre de Quezaltepeque se deriva del nahuatl “Quetzallí” y “Tepec” que significa “Cerro de Quetzales” o “Cerro donde abundan quetzales” debido a que cuando vinieron los españoles encontraron varios quetzales en este lugar, algunos todavía se pueden observar en los cerros de la dea Titoque y la Cumbre, pero son muy pocos.”²

2.2 Características geográficas

2.2.1 Antecedentes históricos

“Quezaltepeque es uno de los pueblos más antiguos de la región chortí de Guatemala, es un lugar rico en tradiciones culturales, religiosas, de personas muy cordiales y amables dispuestas a brindar su amistad a los otros y llenas de un gran sentimiento de solidaridad para con el que lo necesita, como al enfermo, personas que sufren por cualquier acontecimiento.

Las montañas y otros lugares turísticos ofrecen a los pobladores y visitantes sin lugar a dudas un momento de diversión y de poder contemplar la belleza de la naturaleza con que el municipio cuenta y que son testigos mudos de la historia de nuestro pueblo, de sus creencias y ritos, magia y folclore, luchas y logros, del desarrollo que ha logrado en los últimos años.”³

“El municipio de Quezaltepeque desde el inicio de la colonia tuvo una gran importancia como miembro del corregimiento de Chiquimula de la Sierra. Fue cabecera de Curato Ayuntamiento del Corregimiento que se le dio el título de Muy Noble y al municipio el de Villa.

² Cesar Eduardo Rodríguez Agosto, El vuelo del quetzal (Chiquimula: Imprenta El Milagro, 2009), p. 10.

³ Ibídem, pp. 4-10.

El título de Muy Noble al Ayuntamiento y el de Villa al pueblo, se lo debemos al presbítero Luis Hermosilla que fue elegido diputado a las Cortes y al Consejo de Indias, junto con don José Mariano Calderón, el 18 de Septiembre de 1820.”⁴

2.2.2 Localización.

“La Villa de Quezaltepeque es uno de los once municipios que componen el departamento de Chiquimula en la República de Guatemala. Está situado 30º rumbo sur-este de la cabecera departamental, a una distancia de 197 kilómetros de la ciudad capital, sobre la carretera interamericana CA-10. Tiene una extensión aproximada de 236 kilómetros cuadrados, sobre un amplio valle bastante fértil. Quezaltepeque está limitado al norte por el municipio de San Jacinto, al este con las poblaciones de Olopa y Esquipulas; al sur con el municipio de Concepción las Minas y al oeste con Ipala.”⁵

2.2.3 Clima y elevación.

“El clima generalmente es templado y sano. El barómetro (BM) colocado en el parque por el Instituto Geográfico Nacional (IGN) indica que hay 649.68 metros sobre el nivel del mar.”⁶

⁴ Ibídem, p. 26.

⁵ Municipios Democráticos, Op. Cit., p. 5.

⁶ Ibídem, p. 6.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Fundamentación teórica

3.1.1 Municipio

“Municipio es el conjunto de personas individuales que, caracterizadas primordialmente por sus relaciones permanentes de vecindad y asentadas en determinado territorio, están organizadas en institución de derecho público, para realizar el bien común de todos los habitantes de su distrito.”⁷

“Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un ayuntamiento.”⁸

“Circunscripción administrativa básica, regida por un ayuntamiento, en que se divide oficialmente el territorio español, y algún país de Hispanoamérica. Territorio que comprende conjunto de ciudadanos que viven en ella. Ayuntamiento. Territorio municipal.”⁹

3.1.2 Municipalidad

“Municipalidad es la corporación autónoma integrada por el alcalde y por los síndicos y concejales, todos electos directa y popularmente en cada municipio, de conformidad con la ley de la materia, que ejerce el gobierno y la administración de los intereses del municipio. Tiene su sede en la cabecera del distrito municipal, y es el órgano superior deliberante y de decisión de los asuntos municipales.”¹⁰

“Ayuntamiento de un término municipal.”¹¹

“Municipio, ayuntamiento de una población.”¹²

⁷ Carmen Escribano de León, Código municipal decreto número 58-88, [en línea], Guatemala, Diario de Centroamérica: 18 de octubre de 1988, [citado 05-03-2010], formato pdf. Disponible en internet: <http://www.congreso.gob.gt/archivos/decretos/1988/gtdcx58-1988.pdf>.

⁸ “Municipio”. (En: *Diccionario de la Lengua Española*, V.2 2001), p. 1555

⁹ “Valentín Gómez. “municipio”. (En: *El pequeño larousse ilustrado*, 2001), p. 697.

¹⁰ Escribano. Op. Cit., art. 6.

¹¹ *Diccionario de la Lengua Española*, Op. Cit., p. 1555.

3.1.3 Ayuntamiento

“Corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de un municipio.”¹³

3.2 La organización

“Organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es: disposición, arreglo, orden como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad de una organización es una entidad orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.”¹⁴

La organización es una etapa importante del proceso administrativo que consiste en crear y adecuar la estructura organizacional de acuerdo al fin que persigue la empresa, de tal manera que pueda lograr satisfactoriamente sus objetivos.

3.3 Definición de la estructura organizacional

“Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.”¹⁵

Es el orden adecuado de las tareas agrupadas que coordinadas, controladas y regidas permiten una mejor comunicación entre los trabajadores lo cual reduce la incertidumbre en el desempeño de su trabajo. Para el desarrollo o cambio de la estructura de una organización es imprescindible la toma de decisiones sobre los elementos claves siguientes: formalización, especialización del trabajo, departamentalización y niveles jerárquicos. Tal desarrollo permite el control del funcionamiento de la organización.

¹² El pequeño Larousse, Op. Cit., p. 697.

¹³ Ibídem., p 131.

¹⁴ Enrique Benjamín Franklin Fiscownsky. Organización de empresas. (3 ed., México: Mc Graw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., 2009), p. 4.

¹⁵ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. (6 ed., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2000), p. 300.

3.3.1 Formalización

Es el componente que involucra la legislación y los instrumentos administrativos que regulan tanto la conducta como desempeño de los trabajadores en una organización. La formalización se define como: “Grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y como lo hará.”¹⁶

3.3.2 Especialización del trabajo

“La especialización es consecuencia de la división del trabajo: Cada órgano o cargo tiene tareas y funciones específicas y especializadas.”¹⁷

“La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de un actividad más que toda la actividad.”¹⁸ Las organizaciones tienen diferentes tareas que realizar, es por ello que se pone en práctica la especialización del trabajo, debido a que es un mecanismo muy importante.

3.3.3 Departamentalización

Elemento mediante el cual se agrupan las tareas de acuerdo a su naturaleza y a su fin de realización lo cual permite un desempeño eficaz de los empleados. Este fundamento puede utilizarse en todo tipo de organización sin importar el propósito de su funcionamiento.

¹⁶ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. (8 ed., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2005), p. 240.

¹⁷ Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. (5 ed., Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 1999), p. 211.

¹⁸ Robbins y Coulter. 8 ed., Op. Cit., p. 235.

Puede definirse como: “Base sobre la cual se agrupan los trabajos a fin de alcanzar las metas organizacionales.”¹⁹

3.3.4 Niveles jerárquicos

Para dirigir la diversidad de trabajo en una organización es necesario establecer líneas de mando, con el propósito de influir en el trabajo de los subordinados de cada nivel jerárquico y para definir el rango que cada trabajador tiene en la organización. La jerarquización se da en los siguientes niveles:

a. Nivel Institucional

Comprende los directivos de la organización, de tal manera, son los que influyen en sus subordinados más cercanos en términos jerárquicos.

c. Nivel Intermedio

Lo conforman los gerentes, es decir los jefes de cada departamento, se entiende que los miembros de este nivel rinden cuentas a su jefe inmediato, en este caso se refiere a los miembros del nivel institucional y que a la vez delegan funciones al nivel operacional.

d. Nivel Operativo

Nivel constituido por el personal que tiene la responsabilidad de ejecutar las operaciones de cada departamento y responden a las órdenes de los miembros del nivel intermedio.

3.4 Organización formal y funcional.

3.4.1 Organizaciones formales

Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan las personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

¹⁹ Robbins y Coulter. 6 ed., Op. Cit., p. 302.

“La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.”²⁰

3.4.2 Organización funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

3.5 Área

Parte de la institución en la que se subdivide y se asigna una responsabilidad, representada por un jefe que tiene a su cargo un conjunto de unidades las cuales debe coordinar.

Se entiende como área formal, área funcional y unidad en la presente investigación como:

3.5.1 Área formal

Se refiere al conjunto de atribuciones que están establecidas en determinada legislación, reglamento o algún otro instrumento administrativo.

3.5.2 Área funcional

Se entiende como área funcional al conjunto de atribuciones que no cuentan con ningún instrumento guía que regule su funcionamiento.

²⁰ Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. (7 ed., Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana S.A. 2006), p. 160.

3.5.3 Unidad

Conjunto de puestos y medios orientados a la realización de una actividad, destinadas a alcanzar el mismo objetivo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Como resultado del análisis de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, se determinó que los factores investigados presentan los siguientes efectos:

4.1 Elementos del diseño organizacional

4.1.1 Formalización

a. Legislación vigente

Este aspecto fundamenta la creación y funcionamiento de la estructura organizacional, con base en la Constitución Política de la República de Guatemala se faculta a los municipios a emitir la reglamentación necesaria para su funcionamiento, según art. 253 de la Constitución Política de la República de Guatemala: “Autonomía municipal. Los municipios de la República de Guatemala, son instituciones autónomas. Entre otras funciones les corresponde:

- i. Elegir a sus propias autoridades;
- ii. Obtener y disponer de sus recursos; y,
- iii. Atender los servicios públicos locales, el ordenamiento territorial de sus jurisdicciones y el cumplimiento de sus fines propios.

Para los efectos correspondientes emitirán las ordenanzas y reglamentos respectivos.”²¹

El Código Municipal (decreto No. 12-2002) establece como debe estar conformada la autoridad y los funcionarios de los municipios asimismo establece sus atribuciones, el municipio como institución autónoma de derecho público deben regirse a estas disposiciones.

Los trabajadores municipales están regidos por las disposiciones legales establecidas en la ley de servicio municipal decreto número 1-87 en relación a los

²¹ Art. 253. Constitución Política de la República de Guatemala. (2 ed., Guatemala: Distribuidora Universal 2008), p. 75.

derechos, según art. 44; las obligaciones según art. 46 y las prohibiciones según art. 47; dichos aspectos son aplicables al personal en general.

b. Instrumentos administrativos internos

Los instrumentos administrativos internos que rigen el funcionamiento adecuado del personal se encuentran los que a continuación se indican.

- i. **Reglamento interno del concejo municipal;** tiene como finalidad regular el desempeño del concejo municipal para defender la autonomía el patrimonio municipal y como máxima autoridad del municipio, dirigir el desarrollo integral del mismo en representación del estado.
- ii. **Reglamento interno del personal municipal;** orientado a regular las funciones y obligaciones entre el patrono y sus trabajadores.
- iii. **Reglamento de la unidad de administración financiera integrada municipal –AFIM-;** rige todas las actividades administrativo-financieras, fiscalización y administración de los recursos económicos del municipio de Quezaltepeque.
- iv. **Reglamento del servicio de mercado municipal;** tiene por objeto regular una mejor prestación en los servicios municipales del mercado.
- v. **Reglamento del servicio municipal de cementerio;** establece la adecuada administración, mantenimiento y vigilancia del cementerio.

- vi. **Reglamento del servicio de manejo de residuos y desechos sólidos**; norma el manejo de residuos y desechos sólidos para reducir la contaminación ambiental.
- vii. **Reglamento para la administración y funcionamiento de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario**; rige todo lo concerniente a mejorar la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario.
- viii. **Manual de Atribuciones y Obligaciones para los empleados de la municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula**, aprobado según Acta No. 25-2005 con fecha veintidós de junio de 2005 contenido en el libro No. 52 de Actas del concejo municipal.
- ix. **Manual de organización, puestos y atribuciones elaborado a través del Programa Municipios Democráticos**, aprobado según Acta No. 14-2008, punto noveno, de fecha dieciséis de abril del año dos mil ocho. El cual comprende el área siguiente: Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM).
- x. **Manual de organización y puestos elaborado a través del Programa Municipios Democráticos**, aprobado según Acta No. 14-2008, punto noveno, de fecha dieciséis de abril del año dos mil ocho. El cual comprende el área siguiente: Servicios públicos municipales.

En el cuadro 2 se describe la Legislación vigente aplicada dentro de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, que nos da a conocer como se estipula la legalidad de las áreas tomando como base fundamental el código municipal que describe las funciones y atribuciones de cada área y así también el

uso de los instrumentos administrativos internos tales como: manuales y reglamentos que permiten la formalización en dicha estructura.

CUADRO 2 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS

ÁREAS	LEGISLACIÓN VIGENTE	INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS
Concejo Municipal	➤ Artículo 34 y 35, Código Municipal (Decreto 12-2002).	➤ Reglamento interno del Concejo Municipal.
Secretaría Municipal	➤ Artículos 83 y 84, Código Municipal (Decreto 12-2002).	➤ Reglamento interno del personal municipal. ➤ Manual de Atribuciones y Obligaciones para los empleados de la municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.
Dirección Municipal de Planificación (DMP).	➤ Artículos 95 y 96, Código Municipal (Decreto 12-2002).	➤ Reglamento interno del personal municipal. ➤ Manual de Atribuciones y Obligaciones para los empleados de la municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.
Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM).	➤ Artículos 97 y 98, Código Municipal (Decreto 12-2002).	➤ Reglamento interno del personal municipal. ➤ Reglamento de la Unidad de Administración Financiera Integrada Municipal.

...Continúa CUADRO 2

		➤ Manual de organización, puestos y atribuciones. ➤ Manual de Atribuciones y Obligaciones para los empleados de la municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.
Juzgado de Asuntos Municipales.	➤ Artículos 161, Código Municipal (Decreto 12-2002).	➤ Reglamento interno del personal municipal. ➤ Manual de Atribuciones y Obligaciones para los empleados de la municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.
Servicios Públicos Municipales	➤ Artículo 76, Código Municipal (Decreto 12-2002).	➤ Reglamento interno del personal municipal. ➤ Manual de organización y puestos.
Acceso a la Información pública	➤ Ley de Acceso a la Información Pública (Decreto 57-2008)	➤ Reglamento interno del personal municipal.
Jefatura de personal		➤ Reglamento interno del personal municipal. ➤ Manual de Atribuciones y Obligaciones para los empleados de la municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Especialización del trabajo

Se observó que las áreas de trabajo que integran la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, cuentan con atribuciones específicas para fines diferentes las cuales se describen a continuación.

a. Área: Concejo Municipal

Es el órgano de gobierno municipal facultado para tomar de decisiones, para la administración adecuada de los intereses de la población y velar por el bien común de los habitantes del municipio.

Tiene como objetivo defender la autonomía y el patrimonio municipal así mismo, dirigir el desarrollo integral del mismo en representación del estado y en función nacional.

b. Área: Secretaría Municipal

Para efectos de resguardo y redacción de los documentos que concierne a sesiones del concejo municipal y disposiciones del alcalde y de acuerdo al artículo 84 del Código Municipal (Decreto 12-2002). Se identificó que el municipio de Quezaltepeque cuenta con Secretaría Municipal, lo que permite llevar un mejor control de la documentación y disponibilidad cuando se le soliciten archivos. Su finalidad es dirigir las actividades del Alcalde y del Consejo Municipal.

c. Área: Dirección Municipal de Planificación (DMP)

Para atender las necesidades de la población, cuenta con el área Dirección Municipal de Planificación la cual coordina proyectos, planes y programas para su desarrollo.

Tiene como objetivo constituirse en soporte técnico administrativo del municipio en los procesos de planificación de la inversión pública, a fin de contribuir a mejorar el nivel de vida de los habitantes.

d. Área: Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM)

Su naturaleza es: la recaudación, integración, ejecución e inversión adecuada de los fondos, aplicando la reglamentación y legislación vigente para atender el

presupuesto así como de mantener al día los registros contables y controlar que la deuda municipal no rebase los límites para que pueda ser saldada sin inconvenientes.

Su principal objetivo es; mantener un adecuado registro de los ingresos, egresos, activos, pasivos y patrimonio municipal, debidamente conciliada con la tesorería y el presupuesto.

e. Área: Juzgado de Asuntos Municipales

Su función principal es darle solución a la problemática legal referente a la contaminación del medio ambiente, servicios públicos y servicios de salud que afectan al municipio, se identificó que cuenta con el Juzgado de Asuntos Municipales que se encarga del esclarecimiento de estos asuntos y darle el seguimiento según los requiera de acuerdo a las leyes afines por si se tratara de algún delito.

Tiene como fin; Ejecutar las ordenanzas administrativas del municipio para el cumplimiento de los reglamentos y demás disposiciones que la comuna acuerde.

f. Área: Servicios Públicos Municipales

Tiene como función principal la administración de los servicios básicos que los habitantes necesitan, los cuales son: agua potable y alcantarillado, mercado municipal que da oportunidad de desarrollo comercial, el manejo de desechos sólidos, condiciones adecuadas del cementerio municipal, alumbrado público y servicios de educación, recreación, cultura y deportes.

Tiene como objetivo; garantizar que la población disponga de servicios municipales en condiciones eficiencia, calidad, equidad, continuidad, transparencia y excelencia en atención al público.

g. Área: Acceso a la información pública

Para que la población pueda enterarse de las operaciones que realiza el municipio pueden acceder a los archivos que contengan informes administrativos y financieros y de acuerdo a la Ley de acceso a la información pública (Decreto 57-2008) se

identificó que para cumplir con este fin el municipio por ser institución de derecho público contempla el área de acceso a la información pública que brinda esta información.

Su fin es promover el conocimiento de la Ley de acceso a la información pública, para demostrar transparencia y veracidad en los actos realizados en el municipio de Quezaltepeque.

h. **Área: Jefatura de personal**

Su objetivo es controlar y supervisar que se cumpla el reglamento interno del personal que labora en el municipio de Quezaltepeque, esto con el fin de fomentar la responsabilidad para el desarrollo de las actividades de cada área de trabajo.

4.1.3 Departamentalización

La departamentalización que se encontró en la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque es de tipo formal y funcional.

Las áreas formales son todas aquellas que están reguladas por una ley, integradas en un manual administrativo interno o bien estipulado en un acta constitutiva que defina sus funciones; por el contrario las funcionales forman parte de la estructura organizacional pero no están regidas por Código Municipal ni en otro documento formal que se mencionaron anteriormente.

En el presente cuadro describe que dentro de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque se encuentran ocho áreas formales y dentro de la Dirección municipal de planificación una unidad funcional.

CUADRO 3 ÁREAS FORMALES Y FUNCIONALES

Áreas Formales	Unidades Formales	Áreas Funcionales	Unidades Funcionales	Comprendidas en
Concejo Municipal				➤ Código Municipal. - Decreto 12-2002 ➤ Reglamento interno.

...Continúa **CUADRO 3**

Secretaría Municipal	➤ Recepción ➤ Mensajería			➤ Código Municipal. Decreto 12-2002 ➤ Manual administrativo interno.
Administración Financiera Integrada Municipal (AFIM)	➤ Presupuesto ➤ Contabilidad ➤ Caja general ➤ Recaudación ➤ Compras y Almacén.			➤ Código Municipal (Decreto 12-2002). ➤ Reglamento Interno. ➤ Manual administrativo interno.
Dirección Municipal de Planificación (DMP)	➤ Oficina municipal de la mujer ➤ Facilitador municipal		➤ Unidad de Gestión ambiental municipal.	➤ Código Municipal (Decreto 12-2002). ➤ Manual administrativo interno. ➤ La UGAM está constituida en el acta No. 2-2008 de fecha 9 de enero de 2008.
Juzgado de Asuntos Municipales				➤ Código Municipal (Decreto 12-2002). ➤ Manual administrativo interno.
Servicios Públicos Municipales				➤ Código municipal (Decreto 12-2002). ➤ Reglamento interno ➤ Manual administrativo interno.
Acceso a la Información Pública				➤ Acta No. 6-2009 que describe las funciones del área.
Jefatura de Personal				➤ Manual administrativo interno.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Niveles jerárquicos

a. Nivel institucional

En este nivel se encuentra la máxima autoridad integrada por el concejo municipal y el alcalde municipal. Asimismo forman parte de este nivel las comisiones del concejo, ya que interviene en la toma de decisiones porque atienden las necesidades de la población. En cuanto a la auditoría interna presta servicio al concejo sobre la revisión de activos y operaciones contables con el propósito de analizar la situación financiera.

Como se puede observar en el apéndice 1 el color azul muestra el nivel institucional de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque.

Según el organigrama expuesto en el anexo 1 se observó que la asesoría administrativa no está ubicada adecuadamente, debido a que cuando se trata de asesoría externa como se presenta en este caso la línea discontinua debe partir de la línea de mando inferior de quien depende jerárquicamente.

Además se observó que la ubicación de la auditoría interna no coincide, porque en el anexo 1 las líneas discontinuas reflejan servicio externo y la ubicación, apoyo al alcalde municipal y en el anexo 2 indica que se trata de servicios internos prestados al concejo municipal.

b. El nivel intermedio

Está conformado por los jefes o encargados de áreas que influyen en sus subordinados para el cumplimiento de los objetivos, el cual se observa en el color naranja del apéndice 1, en dicho nivel se encuentran las siguientes incongruencias:

En los manuales administrativos el jefe inmediato de los trabajadores es el alcalde, pero jerárquicamente es el jefe de personal el cual se encuentra dentro de las áreas del nivel institucional y su ubicación correcta es en el nivel intermedio.

Otra incongruencia que se encontró es que en el anexo 1 se muestra como área el jefe de almacén y este se trata de una unidad que pertenece al área de la Administración Financiera Integrada Municipal como se muestra en el anexo 2.

Cabe mencionar que el área de registro civil está contemplada en el organigrama del anexo 1 asimismo en los manuales administrativos y según el artículo 103 de la Ley de Registro Nacional de las Personas quedó derogado el 30 de septiembre de 2008.

c. Nivel operacional

Está conformado por el personal que ejecuta las funciones de la organización, se encuentra integrado a nivel de unidades el cual se refleja en el color verde del apéndice 1.

Se observó en el anexo 1, que las unidades de servicios públicos municipales se encuentran mal ubicadas porque los puestos que las integran están dispersos en la Dirección Municipal de Planificación, en la Dirección de la Administración Financiera Integrada Municipal y el área de Juzgado de asuntos municipales.

CONCLUSIONES

1. Se identificó que la legislación vigente e instrumentos administrativos que rigen la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque son: Constitución Política de la República de Guatemala, Código Municipal (Decreto No. 12-2002), Ley de Servicio Municipal (Decreto 1-87), Manuales Administrativos y Reglamentos Internos.
2. Se identificó que las ocho áreas que conforman la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque cuentan con funciones específicas y especializadas de acuerdo a su naturaleza de trabajo.
3. Se determinó que la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque se encuentra departamentalizada por áreas y unidades formales y funcionales. El área de Acceso a la información pública y la oficina municipal de la mujer no cuenta con un documento que especifique aspectos propios para su funcionamiento. Así mismo en la Dirección Municipal de Planificación existe la Unidad de Gestión Ambiental que es funcional porque únicamente hay un documento que establece su creación, no así sus funciones. En el caso del Registro Civil se contempló que aún esta integrado en el manual de atribuciones y obligaciones para los para los empleados de la Municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, el cual quedó derogado el 30 de septiembre de 2008 según el artículo 103 de la Ley del Registro Nacional de las Personas –RENAP- Decreto 90-2005.
4. Los tres niveles jerárquicos presentan la misma problemática debido a que las áreas no están ubicadas adecuadamente en el organigrama, así mismo los puestos del área de servicios públicos municipales se encuentran dispersos en diferentes áreas.

5. Se identificó que actualmente el municipio de Quezaltepeque tiene diseñado su organigrama general, presentando una estructura organizativa vertical lo que permite visualizar las relaciones que existen en la empresa, pero dicho organigrama no cumple con los requerimientos que debe tener un organigrama ya que algunas áreas y unidades no están ubicadas adecuadamente.

RECOMENDACIONES

1. Para el desempeño eficaz de los trabajadores es necesario tomar en cuenta las disposiciones establecidas tanto en la legislación como en los instrumentos administrativos, asimismo brindar a los trabajadores un ejemplar de los instrumentos que regulan su área de trabajo para guiar el desempeño de sus funciones.
2. Para futuras incorporaciones de puestos o unidades de trabajo, es indispensable analizar la estructura organizacional y la unidad de trabajo o el puesto mismo para determinar su naturaleza e integrarse adecuadamente.
3. Considerar la elaboración del manual específico para el área de Acceso a la Información Pública, Dirección de Planificación Municipal la Unidad de gestión Ambiental y la Oficina Municipal de la Mujer. Asimismo la actualización del manual de atribuciones y obligaciones para los empleados de la Municipalidad de la Villa de Quezaltepeque, elaborado en el año 2005, debido a que aún se encuentra el área de Registro Civil que fue derogado en el año 2008.
4. Considerar la utilización de la propuesta establecida en el apéndice 1, en el cual se identifican las áreas y unidades que integran los niveles jerárquicos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 1999.

Constitución Política de la Republica de Guatemala. 2 ed., Guatemala: Distribuidora Universal 2008, art. 253.

Escribano de León, Carmen. Código municipal decreto número 58-88, [en línea], Guatemala, Diario de Centroamérica: 18 de octubre de 1988, formato pdf. Disponible en internet: <http://www.congreso.gob.gt/archivos/decretos/1988/gtdcx58-1988.pdf>.

Franklin Fiscowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. 3 ed., México: Mc Graw-Hill Interamericana editores, S.A. de C.V., 2009.

Gómez Valentín. "municipio". (En: El pequeño larousse ilustrado, 2001), p. 697.

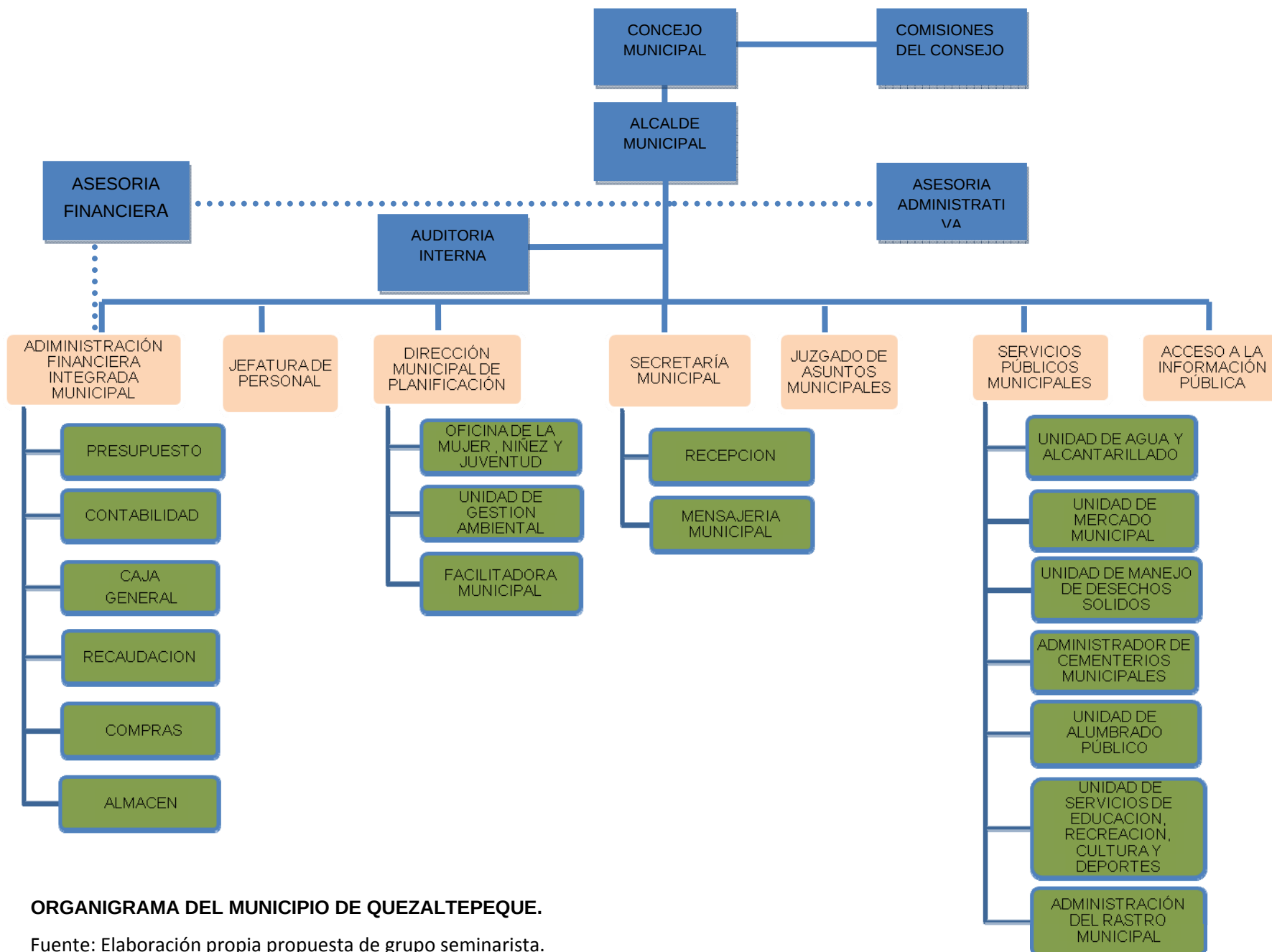
" Municipio". (En: Diccionario de la Lengua Española, V.2 2001), P. 1555.

Municipios Democráticos. Monografía de Quezaltepeque. Dispositivo USB: Quezaltepeque, Chiquimula.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. 6 ed., México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2000.

Rodríguez Agosto, Cesar Eduardo. El vuelo del quetzal. Chiquimula: Imprenta El Milagro, 2009.

APÉNDICE



ORGANIGRAMA DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE.

Fuente: Elaboración propia propuesta de grupo seminarista.

APÉNDICE 2

Universidad De San Carlos de Guatemala
 Centro Universitario de Oriente –CUNORI-
 Administración de empresas –Plan sábado-
 Seminario de Integración Profesional

**Guía de entrevista**

El propósito de la entrevista es obtener información clara y completa, acerca del funcionamiento de la estructura organizacional del municipio de Quezaltepeque, para identificar la situación actual de dicha estructura.

- 1) ¿Qué leyes rigen el funcionamiento de la organización municipal de Quezaltepeque?

- 2) ¿Cuenta con reglamentos internos que regulen el desempeño de los trabajadores?

SI _____ NO _____

Describe _____

3) ¿Para guiar el trabajo de los empleados, ¿cuentan con manuales administrativos?

SI _____ NO _____

Describe _____

4) ¿Con qué fin trabaja cada área de la organización?

5) ¿Qué áreas conforman el nivel institucional de la organización?

6) ¿Qué áreas conforman el nivel intermedio de la organización?

7) ¿Qué áreas conforman el nivel operativo de la organización?



Fecha :

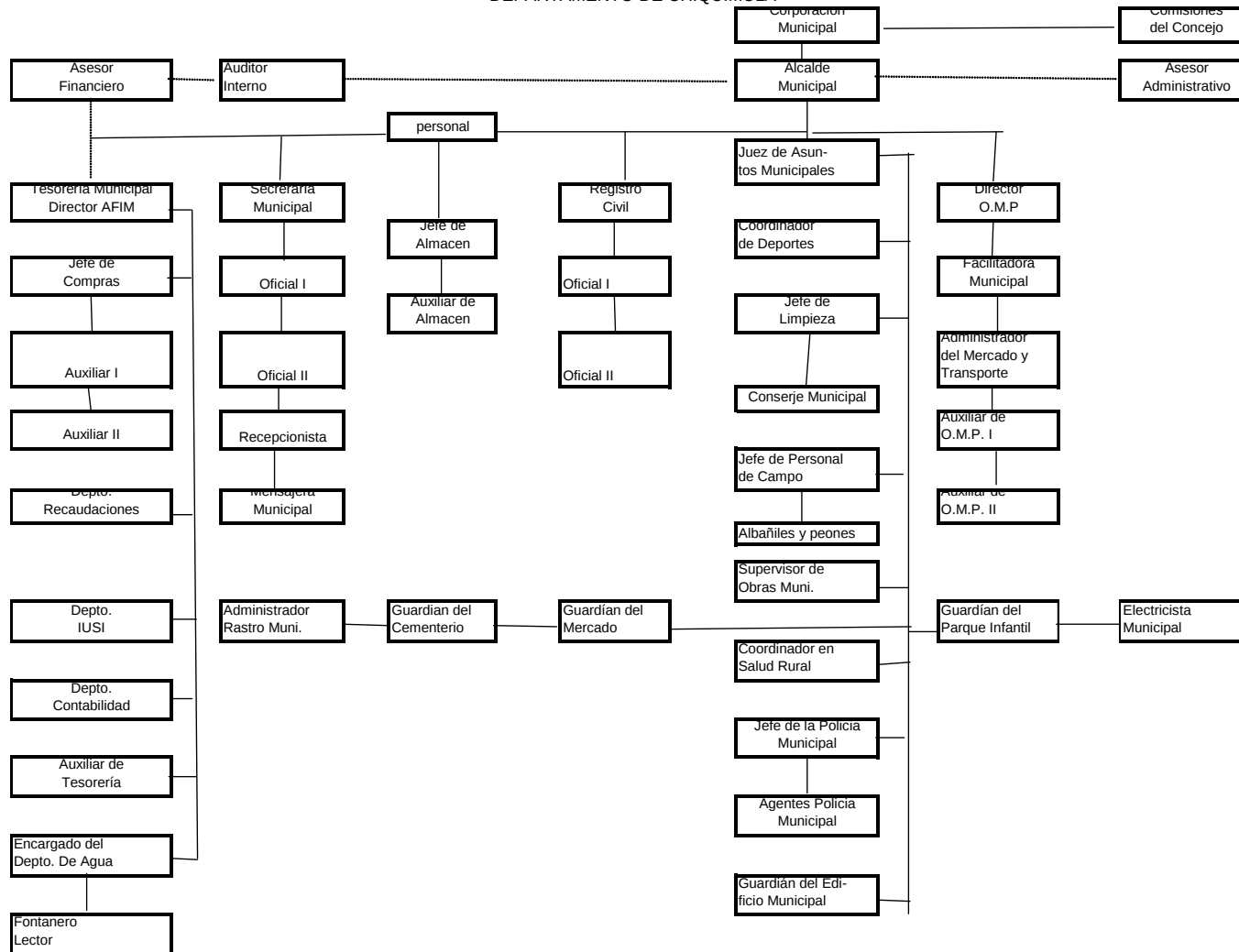
Responsible:

Área Evaluada:		Etapa o elemento :	
Indicador	Documentación	Análisis	
Elaboró:	Autorizó:		

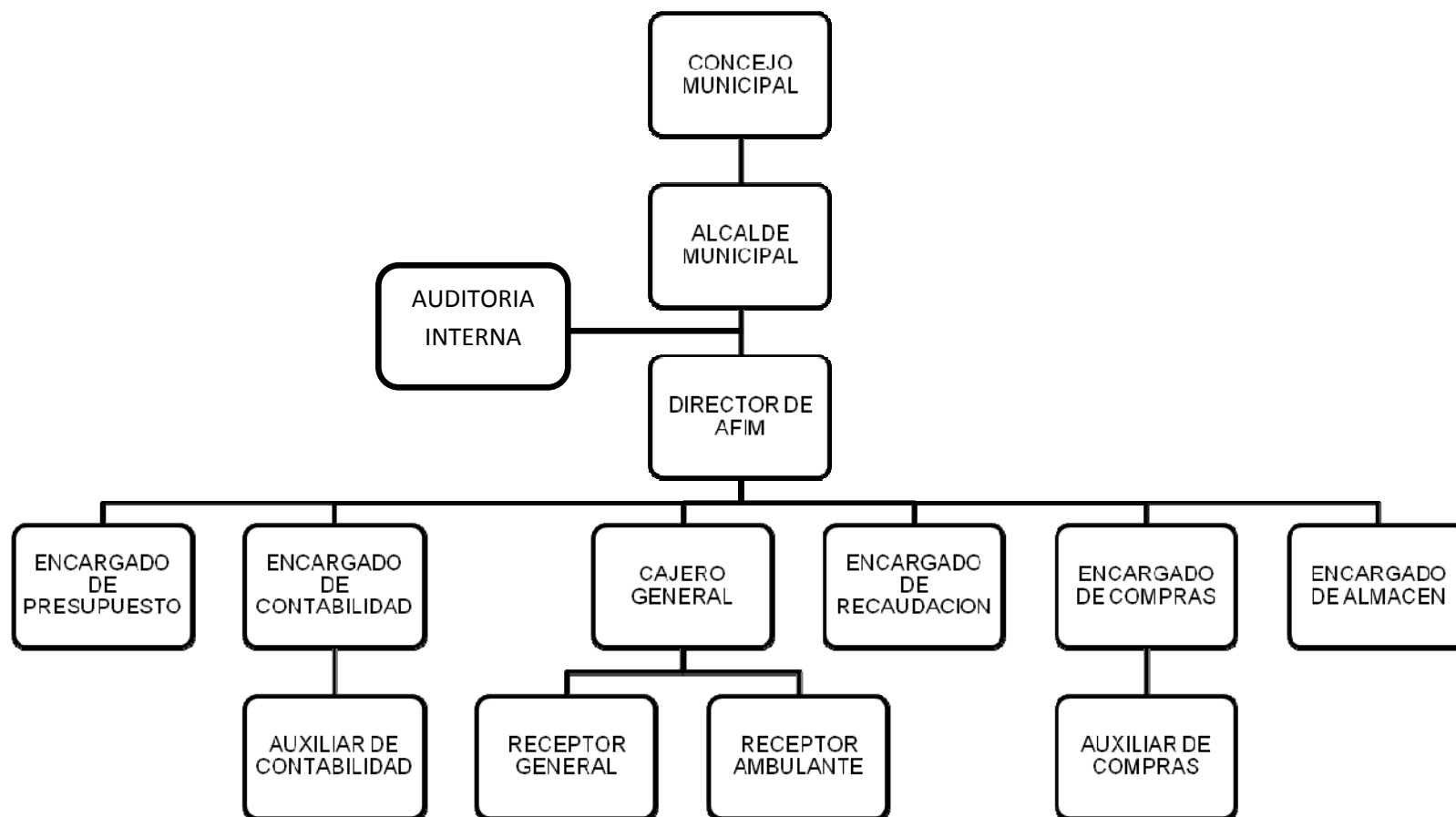
Fuente: Elaboración propia.

ANEXOS

ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE QUEZALTEPEQUE
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA



ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA.



ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES, DEL MUNICIPIO DE QUEZALTEPEQUE,
DEPARTAMENTO DE CHIKIMULA.

