

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**  
**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**



**DISEÑO DE MANUAL ORGANIZACIONAL PARA LA CONSULTORA "COTEDMA"**

**POR:**

Balderrama Jurado Pamela Emilia

Colodro Villa Elizabeth

**DOCENTE GUIA:** Lic. Gumiel Vela Waldo.

**FECHA:** 03/09/18.

**TARIJA-BOLIVIA**

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo lo dedico a mi madre Modesta Jurado León quien es padre y madre para mi persona, con su amor e incondicional apoyo me alentó a seguir adelante a pesar de tantos obstáculos que se impusieron en mi camino.*

***Pamela Emilia Balderrama Jurado.***

## **DEDICATORIA**

*A dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Po los triunfos y los momentos difciles que me han enseñado a valorarlo cada día más.*

*A mis queridos padres Ernesto Colodro y Alvina Villa por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, quienes siempre me apoyaron en todo.*

***Elizabeth Colodro Villa***

## ÍNDICE

<b>1. ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ALCANCES O MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>4</b>
3.1. Alcance teórico-conceptual.....	4
3.2. Alcance temporal.....	4
3.3. Alcance espacial.....	4
<b>4. PLANTEAMIENTO DEL PROGRAMA.....</b>	<b>4</b>
4.1. Identificación del problema.....	4
4.2. Definición del problema.....	5
4.3. Formulación del problema.....	5
<b>5. HIPÓTESIS.....</b>	<b>5</b>
5.1. Operacionalización.....	6
<b>6. OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
6.1. Objetivo general.....	7
6.2. Objetivo específico.....	7
<b>7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1.1. Definición de la administración.....	8
1.1.2. Funciones de la administración.....	8
1.1.3. Conceptos de productividad, eficacia y eficiencia.....	8
1.1.4. Principios de la administración.....	8
<b>1.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Planeación .....	9
1.2.1.1. Tipos de planes .....	9
1.2.2. Organización.....	10
1.2.2.1. Organización formal e informal.....	10
1.2.2.2. División organizacional .....	10

1.2.3. Integración del personal.....	11
1.2.4. Dirección .....	11
1.2.4.1. Factores humanos.....	11
1.2.4.2. Motivación.....	11
1.2.4.3. Liderazgo .....	12
1.2.4.4. Comunicación.....	12
1.2.5. Control.....	12
1.3. INSTRUMENTOS ORGANIZATIVOS.....	13
1.3.1. Organigrama.....	13
1.3.1.1. Autoridad de línea / staff.....	13
1.3.1.1.1. Autoridad y poder .....	13
1.3.1.1.2. Conceptos de línea y staff .....	13
1.3.2. Normas.....	14
1.3.3. Manual organizacional .....	14
1.3.3.1. Manual de funciones .....	14
1.3.3.2. Manual de normas y procedimientos.....	14
1.3.4. Evaluación del desempeño.....	15
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2. MACROAMBIENTE.....</b>	<b>16</b>
2.1. ANÁLISIS PEST .....	16
2.1.1. Factores políticos/legal.....	16
2.1.2. Factores económicos .....	19
2.1.3. Factores socioculturales.....	23
2.1.4. Factores tecnológicos .....	25
<b>MICROAMBIENTE.....</b>	<b>25</b>
2.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	25
2.2.1. Amenazas de entrada.....	25
2.2.2. Productos sustitutos .....	26
2.2.3. Competencia .....	26

2.2.4. Proveedores .....	26
2.2.5. Compradores o clientes .....	27
2.3. ANÁLISIS INTERNO .....	27
2.3.1. Antecedentes de la empresa .....	27
2.3.2. Definición de los servicios.....	28
2.3.3. Dimensión de la administración.....	29
2.3.3.1. Planeación .....	29
2.3.3.1.1. Visión.....	29
2.3.3.1.2. Misión.....	29
2.3.3.1.3. Objetivos.....	29
2.3.3.2. Organización.....	30
2.3.3.3. Dirección .....	31
2.3.3.4. Control.....	31
2.3.4. Dimensión de recursos humanos.....	31
2.4. ANÁLISIS FODA .....	32
2.5. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.....	33

### CAPITULO III

3. TRABAJO DE CAMPO.....	34
3.1. Problema de investigación .....	34
3.2. Formulación .....	34
3.3. Hipótesis.....	35
3.4. Preguntas de investigación .....	35
3.5. Objetivos.....	35
3.6. Población y muestra.....	35
3.7. Metodología de la investigación.....	36
3.8. Cuestionario .....	36
3.9. Evaluación de desempeño .....	36
3.9.1. Planificación .....	36
3.9.2. Objetivos .....	36
3.9.3. Determinación de la población a evaluar.....	37

3.9.4.	Determinación y definición de factores de evaluación.....	37
3.9.5.	Determinación de la metodología de evaluación.....	50
3.10.	Análisis de resultados.....	51
3.11.	Interpretación de resultados.....	64
3.12.	Prueba de hipótesis estadística.....	65
3.13.	Conclusión .....	68

#### CAPITULO IV

4.	PROPUESTA.....	70
4.1.	Introducción .....	70
4.2.	Objetivos de la propuesta .....	70
4.3.	Alcance .....	70
4.4.	Indicadores de la propuesta.....	71
4.5.	Justificación de la propuesta.....	71
4.6.	Manual organizacional para la consultora “COTEDMA”.....	72
4.6.1.	Introducción.....	72
4.6.2.	Antecedentes históricos.....	73
4.6.3.	Marco jurídico.....	78
4.6.4.	Objetivo estratégico, misión, visión, atribuciones, cadena de valor..	78
4.6.4.1.	Objetivo estratégico.....	78
4.6.4.2.	Misión.....	79
4.6.4.3.	Visión.....	79
4.6.4.4.	Atribuciones.....	79
4.6.4.5.	Cadena de valor de la consultora “COTEDMA”.....	80
4.6.4.6.	Estructura orgánica y/u ocupacional .....	80
4.6.5.	Descripción de funciones.....	82
4.6.6.	Manual de procedimientos.....	102
4.6.7.	Normas .....	109
4.7.	Conclusiones .....	113
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	114

#### BIBLIOGRAFIA

#### ANEXOS

## INDICE

1. Cuadro N°1: Salario Mínimo Nacional 2016-2018.....	19
2. Cuadro N° 2: (Pib Trimestral 2017).....	20
3. Cuadro N°3. Tarija: participación en el producto interno bruto, según actividad económico.....	21
4. Cuadro N°4: (índice de precios al consumidor) .....	22
5. Cuadro N°5:(población de Bolivia) .....	23
6. Cuadro N°6: (planilla del personal) .....	31
7. Cuadro N° 7: ( ponderación de los factores de la evaluación de desempeño).....	44
8. Cuadro N° 8. presupuesto de la implementación de la propuesta.....	71
9. Cuadro N° 9: experiencia general de la consultora.....	74
10. Cuadro N° 10: experiencia general en construcción de la consultora.....	77