

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN  
ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA DE COSETT LTDA.”**

**Por:**

**SILVIA SOFIA HUMANA HUANCA**

Trabajo Dirigido presentada a consideración de la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”**, como requisito para optar el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

**Mayo de 2008  
TARIJA-BOLIVIA**

**VºBº**

-----  
Lic. Lourdes Cadena Infantes

**PROFESORA GUIA**

-----  
Lic. Bernardo Muñoz Vargas

**DECANO FACULTAD DE  
ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

-----  
Lic. Francisco Varas Mendoza

**VICEDECANO FACULTAD DE  
ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

**APROBADA POR:**

**TRIBUNAL:**

-----  
Lic. Patricia Vaca Guzmán Garamendi

-----  
Lic. Paola Verdún Camacho

-----  
Lic. Raúl Gerónimo Soto

El tribunal calificador del presente trabajo, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo, siendo las mismas únicamente responsabilidad de la autora.

**DEDICATORIA:**

Con cariño y respeto, para un gran hombre el más grande que ha habido..... mi abuelo, papá Samuel.

**AGRADECIMIENTOS:**

**A DIOS:** Por el don de la vida.

**A MIS PADRES:** Por la educación y sabiduría.

**A MIS DOCENTES:** Por la enseñanza y consejos.

**A MIS AMIGOS:** Por la amistad incondicional.

**A COSETT:** Por la información y colaboración prestada.

**PENSAMIENTO:**

Si sentimos un verdadero deseo de triunfar en la vida, no hay mas remedio que luchar y perseverar hasta el fin, con el alma bien templada, seguro de que con fe y voluntad se saldrá adelante.

**(José Farid H.)**

## INDICE

Dedicatorias  
Agradecimientos  
Pensamiento  
Resumen

## INTRODUCCIÓN

	<b>Página</b>
<b>1.</b> Presentación del hecho o de la situación sujeto de estudio.....	2
<b>1.1.</b> Antecedentes.....	2
<b>2.</b> Justificación.....	3
<b>2.1.</b> Planteamiento del problema.....	4
<b>2.2.</b> Importancia y necesidad del estudio a realizarse.....	6
<b>3.</b> Objetivos.....	7
<b>3.1.</b> Objetivos de la investigación.....	7
<b>3.2.</b> Objetivo solución.....	8
<b>3.3.</b> Objetivos específicos.....	8
<b>4.</b> Metodología y alcance .....	8
<b>4.1.</b> Metodología.....	8
<b>4.2.</b> Alcance.....	9

**CAPÍTULO I**

**FASE DIAGNÓSTICO**

<b>1. Análisis Contextual.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Generalidades.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. La situación actual del sujeto de estudio.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3. Análisis de la estructura organizacional.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4. Nivel salarial de los funcionarios.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Apreciación general.....</b>	<b>19</b>
<b>1.6. Personal de la gerencia Administrativa y Financiera.....</b>	<b>20</b>
<b>1.7. Evaluación de flujo de trámites.....</b>	<b>21</b>
<b>1.8. Trabajo de campo.....</b>	<b>22</b>
<b>1.8.1. Resultados.....</b>	<b>22</b>
<b>1.8.1.1. Conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa.....</b>	<b>22</b>
<b>1.8.2. De quién depende ud. dentro del área.....</b>	<b>23</b>
<b>1.8.3. Funciones de los empleados.....</b>	<b>24</b>
<b>1.8.4. Trabajos que realiza esporádicamente.....</b>	<b>31</b>
<b>1.8.5. Observaciones.....</b>	<b>32</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>34</b>

**CAPÍTULO II**  
**FASE TEÓRICA**

<b>2.1.</b> Estratega.....	36
<b>2.2.</b> Definición de estrategia.....	37
<b>2.3.</b> Implantación de una estrategia.....	38
<b>2.4.</b> Relación de la estructura con la estrategia.....	39
<b>2.5.</b> Organización.....	41
<b>2.6.</b> Tipos de organización.....	42
<b>2.7.</b> Estructura.....	44
<b>2.7.1.</b> Concepto de la estructura de la organización.....	44
<b>2.7.2.</b> Tipos de estructura.....	46
<b>2.8.</b> Niveles organizacionales.....	47
<b>2.9.</b> Diseño de la estructura de la organización.....	48
<b>2.10.</b> Relaciones de autoridad.....	49
<b>2.11.</b> Delegación de autoridad.....	50
<b>2.12.</b> Desarrollo de los Recursos Humanos.....	51
<b>2.13.</b> Los Recursos Financieros.....	51
<b>2.14.</b> Instrumentos organizativos.....	52

	<b>Página</b>
<b>2.15.</b> Organigramas.....	52
<b>2.16.</b> Clases de organigramas.....	53
<b>2.17.</b> Requisitos de un organigrama.....	54
<b>2.18.</b> Manual de funciones.....	55
<b>2.19.</b> Requisitos de un manual de funciones.....	56
<b>2.20.</b> Clases de manuales.....	57

### **CAPÍTULO III**

#### **FASE PROPOSITIVA**

<b>3.1.</b> Perfil institucional.....	59
<b>3.2.</b> Objetivo general de la empresa.....	59
<b>3.3.</b> Estrategia general de la empresa.....	60
<b>3.4.</b> Objetivo del modelo.....	60
<b>3.4.1.</b> Objetivo del manual de organización.....	60
<b>3.4.2.</b> Propuesta de reestructuración.....	61
<b>3.5.</b> Diseño de la propuesta.....	65
<b>3.6.</b> Manual de funciones.....	66
<b>3.6.1.</b> Uso y difusión del manual.....	66
<b>3.6.2.</b> Formato.....	66

	<b>Página</b>
<b>3.7. Manual de procedimiento.....</b>	105
Recomendaciones.....	123
Bibliografía.....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
<b>Gráfico N° 1:</b> Conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa...	22
<b>Gráfico N° 2:</b> De quién depende usted dentro del área.....	23
<b>Gráfico N° 3:</b> Observaciones.....	32

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Página</b>
<b>Cuadro N° 1:</b> Relación entre el personal.....	13
<b>Cuadro N° 2:</b> Relación entre el personal.....	14
<b>Cuadro N° 3:</b> Relación entre el personal.....	15
<b>Cuadro N° 4:</b> Relación entre el personal.....	16
<b>Cuadro N° 5:</b> Relación entre el personal .....	17
<b>Cuadro N° 6:</b> Cargo, formación y antigüedad de los trabajadores.....	20
<b>Cuadro N° 7:</b> Evaluación del flujo de trámites.....	21
<b>Cuadro N° 8:</b> Conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa.....	22
<b>Cuadro N° 9:</b> De quién depende usted dentro del área.....	23
<b>Cuadros N° 10:</b> Funciones que realizan los empleados habitualmente.....	24
<b>Cuadro N° 11:</b> Funciones que realizan los empleados, que no están escritas en el manual de funciones .....	27
<b>Cuadro N° 12:</b> Trabajos que realizan esporádicamente.....	31
<b>Cuadro N° 13:</b> Observaciones.....	32

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo N° 1:** Entrevista realizada al personal administrativo y financiero.

**Anexo N° 2:** Simbología de elaboración de diagramas de flujo.

**Anexo N° 3:** Encuesta realizada al personal del área.

**Anexo N° 4:** <http://www.cosett.com.bo/gral.htm>.

**Anexo N° 5:** Objetivos de Cosett, capítulo III, estatutos 2007.

**Anexo N° 6:** Manual de Funciones y Procedimiento de Setar.

**Anexo N° 7:** Manual de Funciones de Cosett, 1997.