

ESTRATEGIA DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE COSETT

Introducción

En un entorno de mercado dinámico donde las empresas deben ofrecer su máximo esfuerzo para sobrevivir y donde la competencia cada vez se torna más agresiva; las empresas tradicionales, con procesos rutinarios y estructuras basadas en el pasado tienen menor probabilidad de expandirse y entrar a nuevos mercados para generar empleos.

La carencia de una estrategia, se refleja en la mala adaptación de la empresa a su entorno y corre el riesgo de que sus recursos se canalicen en forma equívoca. La carencia de una estrategia se refleja, también en la falta de motivación y estímulo al personal que integra una empresa.

Toda empresa está integrada por personas que constituyen un valioso activo en la organización, y dentro de ellas se encuentran los individuos que la dirigen, de quienes depende en gran medida el éxito o el fracaso; puesto que cualquier aumento en su productividad se traducirá en un beneficio cierto para la empresa para su integridad. Sin embargo; casi con frecuencia, ésta es la fuente principal de los problemas, pues las personas no son máquinas programables, sino que se desenvuelven en un entorno y son influidas por los mismos.

La deficiente gestión de una empresa, supone algo más que la pérdida de empleo de unos pocos inexpertos que no han sabido sacar adelante un negocio.

Por otra parte; la eficaz organización de una empresa presupone una relación operativa entre sus diferentes componentes; por ello el personal, fuente habitual de problemas, debe ser útilmente instrumentado con el previo establecimiento de una corriente comunicativa, lo que implica que una armoniosa interacción entre el hombre y su entorno conducirá al éxito de la gestión empresarial; es necesario por tanto

desechar aquellas concepciones, ya mencionadas, que identifican a los empleados con robots programables y carentes de sensibilidad.

El cuadro organizativo debe reflejar gráficamente las facultades y obligaciones de los ejecutivos y de los supervisores; de esta forma, con una visión rápida, el empresario puede tener una idea clara sobre la estructura de su empresa y sobre el equipo que dirige las operaciones; a la vez, los subordinados deben estar motivados, ya que de esta manera impulsará al trabajador a contribuir y sentirse partícipe de la organización.

1. Presentación del hecho o situación sujeto de estudio

1.1. Antecedentes

Para saber algo es necesario adentrarse a la situación en cuestión, es de esta manera que a través de una investigación exploratoria se va analizar la situación que involucra a la Gerencia Administrativa y Financiera de Cosett.

El departamento que está sujeto a nuestro estudio, es una de las áreas que al igual que las demás de nuestra cooperativa, cuenta con un organigrama estructurado, pero por las características que presenta denota varias deficiencias, al igual que el manual de funciones, que es demasiado antiguo.

El manual de funciones que se maneja actualmente en el departamento Administrativo y Financiero, es un texto que indica al personal de manera no clara las tareas que deben realizar cada uno de ellos, puesto que ellos sólo han sido informados por el gerente de lo que deben hacer.

Es de esta forma que los empleados dependen totalmente de la Gerencia, por la falta de estrategias claras y explícitas que guíen sus acciones; en este sentido, es necesario una estrategia de reestructuración que permita responder a los cambios del entorno.

Una estrategia, basada en la visión y valores de la organización, puede diseñar un futuro deseado e identificar los medios para lograrlos.

Hasta la fecha la Gerencia Administrativa y Financiera ha tenido tres gerentes diferentes, los que han tenido la responsabilidad de poder llevar a cabo una tarea muy grande en lo que respecta al área.

Cosett, es un operador legalmente establecido y autorizado para la Operación de Redes Públicas y para la Prestación al Público de Servicios de Telecomunicaciones, cuya constitución responde a una Cooperativa de Telecomunicaciones, que cuenta con una organización que no está acorde a las necesidades que desea satisfacer la Cooperativa, puesto que la falta de una reestructuración organizacional que no cuenta con un manual de funciones obstaculiza el desenvolvimiento en la tarea de los trabajadores, volviéndola en una situación desordenada.

De esta manera se hace necesario una reestructuración de la misma, específicamente de la Gerencia Administrativa y Financiera, ya que esta área atraviesa por diferentes problemas que necesitan ser resueltos en el menor tiempo posible.

2. Justificación

En una empresa, la organización utiliza recursos, siendo el elemento humano uno de los más importantes; por tanto, el análisis de las personas y los cargos que aquellas ocupan, es únicamente la forma de fomentar las relaciones más productivas entre tareas y empleados.

Cuando se habla de organización, también nos referimos al proceso de estructuración, uno de los aspectos más importantes de cualquier empresa o institución. Esto hace sentir su influencia en casi todas las operaciones diarias dentro de la entidad. Y se constituye en los factores más importantes para el éxito o fracaso de la institución. Cuando la institución está bien diseñada, tanto estructural, como laboralmente es imprescindible que la administración de dicha entidad garantice el funcionamiento de la estructura.

Desde luego que la falta de organización tiene graves consecuencias para la empresa, pero la existencia de una organización flexible y que no deja abierta la posibilidad de

modificación puede acarrear consecuencias más graves que la inexistencia de la misma.

Por tanto, del análisis realizado al departamento Administrativo y Financiero de la Cooperativa de Telecomunicaciones, surge la gran necesidad de dar respuesta sobre el modo de encarar la estructuración del área; ya que no está acorde a las necesidades de la empresa y como consecuencia no satisface las expectativas que desea la misma.

Además como es sabido, la estructura de una empresa es uno de los pilares fundamentales para el éxito en contextos cambiantes y competitivos, que abren la posibilidad de mantener un acercamiento con el cliente.

De ahí la importancia de analizar la Gerencia Administrativa y Financiera de Cosett, que es un área que está dentro de una organización relevante para el proceso del desarrollo de las empresas que prestan servicios dentro de la región, razón por la cual se hace importante investigar los problemas que tiene el departamento Administrativo y Financiero, con el propósito de proporcionar las herramientas adecuadas, para que los altos directivos de COSETT, puedan alcanzar sus objetivos y de ésta manera se produzca un efecto multiplicador en la economía de la región.

2.1. Planteamiento del problema

Las organizaciones en general; ya sean grandes, medianas o pequeñas, se enfrentan en varias oportunidades a lo largo de su vida, con la necesidad de examinar su situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar las soluciones adecuadas.

Las empresas, deberán analizar cuáles son sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos; de esta manera se aprovecharán las oportunidades del mercado y se hará frente a los riesgos que presente el entorno.

Basada en los principios de la filosofía y doctrina del Cooperativismo y bajo los fundamentos de control democrático, la solidaridad, la libertad política y religiosa, y al amparo de la Constitución Política del Estado y la Ley General de Sociedades

Cooperativas, se constituye la sociedad cooperativa que se denomina “Cooperativa de Servicios y de Telecomunicaciones Tarija Ltda.”, con la sigla “COSETT Ltda”.

Persona jurídica de derecho, privado, de interés y utilidad pública, que presta servicios por el Consejo Nacional de Cooperativas, de acuerdo al Artículo 4° de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

COSETT, como toda empresa inmersa en un medio dinámico, tiene necesidad de llevar al interior de la misma algunas modificaciones en su estructura; puesto que el problema de la estructura organizacional se puede evidenciar en las cuatro gerencias; Gerencia Comercial, Gerencia de Planificación, Gerencia de Operaciones y Gerencia Administrativa y Financiera.

En el estudio que vamos a realizar, vamos a enfocar específicamente a los problemas que están inmersos en la Gerencia Administrativa y Financiera de Cosett, que va ser nuestro objeto de estudio.

Primero, podemos observar que el área no cuenta con un nuevo manual de funciones, puesto que el anterior manual data de hace diez años atrás, y no está de acuerdo a la realidad actual de nuestro contexto, específicamente en las tareas de cada empleado.

Los problemas pequeños que se suscitan en el desarrollo de las actividades, recaen directamente sobre el jefe de gerencia y no así sobre la persona que corresponda.

El retraso en los trámites, es otro de los problemas que se puede evidenciar puesto que el proceso administrativo es demasiado lento y tarda mucho, lo que provoca que la documentación no se despache de manera rápida y de esta manera no se cubra con las expectativas deseadas.

Otra situación que representa una marcada importancia en el departamento Administrativo, es la falta de capacitación para los empleados, para la disolución de dudas que siempre están presentes a medida que se va realizando la labor cotidiana en la empresa.

La poca frecuencia de comunicación es uno de los problemas que tiene relevancia en el área, ya que cada uno de los trabajadores se concentra en el desenvolvimiento de sus tareas, dejando de lado la comunicación que debe existir entre ellos.

Con estos problemas planteados, se hace necesario una reestructuración organizacional flexible, que tenga el único objetivo de mostrar las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal y la autoridad relativa en cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones que son los elementos principales con los que debe contar una organización en el manual de funciones para así mejorar la situación en la que se encuentra la empresa.

En virtud a las consideraciones mencionadas anteriormente podemos identificar el problema para efectos del presente trabajo en los siguientes términos:

“DE QUÉ MANERA SE LOGRARÁ UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE COSETT”

2.2. Importancia y necesidad del estudio a realizarse

Después de haber detectado los problemas a los que está sujeta nuestra investigación, debemos tomar en cuenta los aspectos que puedan superar los problemas identificados.

En el caso de una administración lenta, en que la documentación se hace lenta, por los diferentes procesos que tiene que pasar; se hace necesario deslindar funciones, es decir, hacer más ágil el proceso dando el trabajo a las personas que de manera eficaz puedan acelerar este proceso.

Cuando hablamos de falta de comunicación, aseveramos que en esta área y de manera general e todas, existe poca interacción; por lo que urge que la Cooperativa de acuerdo a las características que tiene debe reflejar una estrategia que estimule la creatividad y el pensamiento sistémico dentro de la organización y de esta manera

poder crear un compromiso e involucramiento profundo por parte de los miembros de las diferentes áreas.

La falta de sinergia que es la que crea resultados que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos es un factor muy importante para que las organizaciones puedan llegar a las metas trazadas y de esta manera tener como consecuencia una estructura que no limite el desempeño de los funcionarios y sea tan eficiente que denote excelentes resultados.

Con una tecnología que cada día crece más, especialmente en las telecomunicaciones, los altos directivos deben estar a la vanguardia para una reorganización de la estructura con su respectivo manual de funciones y de procedimiento, que explique la necesidad de ser efectivos y eficaces en el trabajo que desempeña cada uno de los trabajadores. A la vez la importancia que deben tener los resultados y la satisfacción personal al realizar el trabajo.

Es por eso que se hace importante realizar un estudio de la unidad de la Cooperativa, pensando siempre en mejorar la calidad del servicio que brinda, sobre todo el análisis se debe realizar al área Administrativa y Financiera, para poder reforzar al personal, capacitarlo y reorganizarlo para tener un manejo más estricto y rápido de las tareas que debe ejecutar cada uno.

3. Objetivos

3.1. Objetivo de la investigación

La actualización de un nuevo manual de funciones y la implementación de un manual de procedimientos, permitirá una adecuada estructura organizacional en la Gerencia Administrativa y Financiera en Cosett Ltda.

Reestructurar un organigrama es cambiar el mismo, complementándolo con los manuales de funciones y procedimiento, que sirven como una estrategia de reorganización basándonos a los nuevos modelos de organización o como un instrumento útil para cualquier administrador de organizaciones, en el que no solo

expresa aspectos relacionados con la forma de funcionamiento, sino también para tener una visión global de otros tipos de información de una organización.

3.2. Objetivo Solución

Actualizar el Manual de Funciones y proponer un Manual de Procedimientos, fortalecerá la estructura organizacional en la Gerencia Administrativa y Financiera, permitiendo un claro conocimiento de la Cooperativa, en función de la cual se podrán tomar las distintas acciones y decisiones para una eficiente gestión.

3.3. Objetivos específicos

- Analizar el sistema de funcionamiento del área.
- Analizar los objetivos, las funciones básicas, específicas, las responsabilidades y relaciones de los cargos.
- Establecer claramente, las actividades que cada empleado debe cumplir para asumir el cargo que se le asigne.
- Proponer una nueva estructura organizativa del Departamento Administrativo y Financiero de COSETT, especificando su dependencia, sus funciones, cargo, etc.
- Actualización del manual de funciones e implementación del manual de procedimiento.

4. Metodología y alcance

4.1. Metodología

▪ Marco teórico

Las herramientas utilizadas para la recopilación de la información se basaron en la información secundaria. La revisión de bibliografía específica al tema estudiado, fichas bibliográficas, cuestionarios, etc.

La fuente primaria la constituye la información que brindaron las personas que trabajan en el área, tanto en los niveles más altos, como en los más bajos de la estructura jerárquica.

- **Trabajo de campo**

La investigación fue de tipo descriptivo, pues se procede a la realización de un análisis de la situación actual donde se analizó y diagnosticaron las variables externas e internas que afectan o están relacionadas a las actividades de la organización.

4.2. Alcance

- **Espacial**

La presente investigación se llevará a cabo en la Cooperativa de Servicios de Telecomunicaciones Tarija, COSETT, de la ciudad de Tarija; y se desarrollará en el área Administrativa y Financiera de la organización.

- **Temporal**

El estudio que se pretende realizar tiene como base la gestión 2005-2007.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO

1. Análisis Contextual

1.1. Generalidades

De acuerdo a la investigación e información de nuestro objeto de estudio y sobre la base de entrevistas con personas relacionadas al sector y un cuestionario realizado a los mismos, se pretende analizar de manera directa los recursos, capacidades y limitaciones del área, para poder determinar y diseñar alternativas que coadyuven de manera eficaz al departamento Administrativo y Financiero de nuestra Cooperativa.

1.2. La situación actual del objeto de estudio

Una organización puede visualizarse como el conjunto de personas de diferentes clases; “organizados”, para cumplir objetivos y metas comunes; las formas de organización, por lo general, por su tamaño y complejidad en su funcionamiento varían, sin embargo se debe hacer lo más dinámica posible tratando de dar respuesta a las variables que se suscitan.

La estructura organizacional general de la cooperativa, debe obedecer a los lineamientos diseñados de acuerdo a una estrategia que den a conocer las soluciones a los problemas, que tiene la estructura.

En el caso de la Cooperativa de Telecomunicaciones COSETT, se pudo constatar que no existe ningún tipo de lineamientos para la realización del organigrama general, lo que indica que:

- Cada gerente de área realiza su propia estructura de acuerdo a su criterio y posteriormente es entregada al encargado de dibujo, que recopila todas las estructuras y conforma el organigrama general de la cooperativa.
- Al realizar cada jefe de área su propia estructura, no toma en cuenta las líneas de mando ni respeta los niveles jerárquicos, sin considerar que una estructura organizacional debe diseñarse para determinar qué tareas y quién debe

realizarlas, para determinar las redes de comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos.

- Se observa que la estructura de la Cooperativa, hasta la fecha no ha sido actualizada, por ninguna consultora, por ningún gerente de área o simplemente por algún encargado. Pero cabe resaltar que en el área Administrativa y Financiera, se ha cambiado el organigrama, el que se maneja actualmente.
- Por lo demás se sigue manteniendo el organigrama de hace más de 8 años, sin tener modificación alguna.
- También se pudo evidenciar que los niveles administrativos se mezclan con la parte técnica y otros.

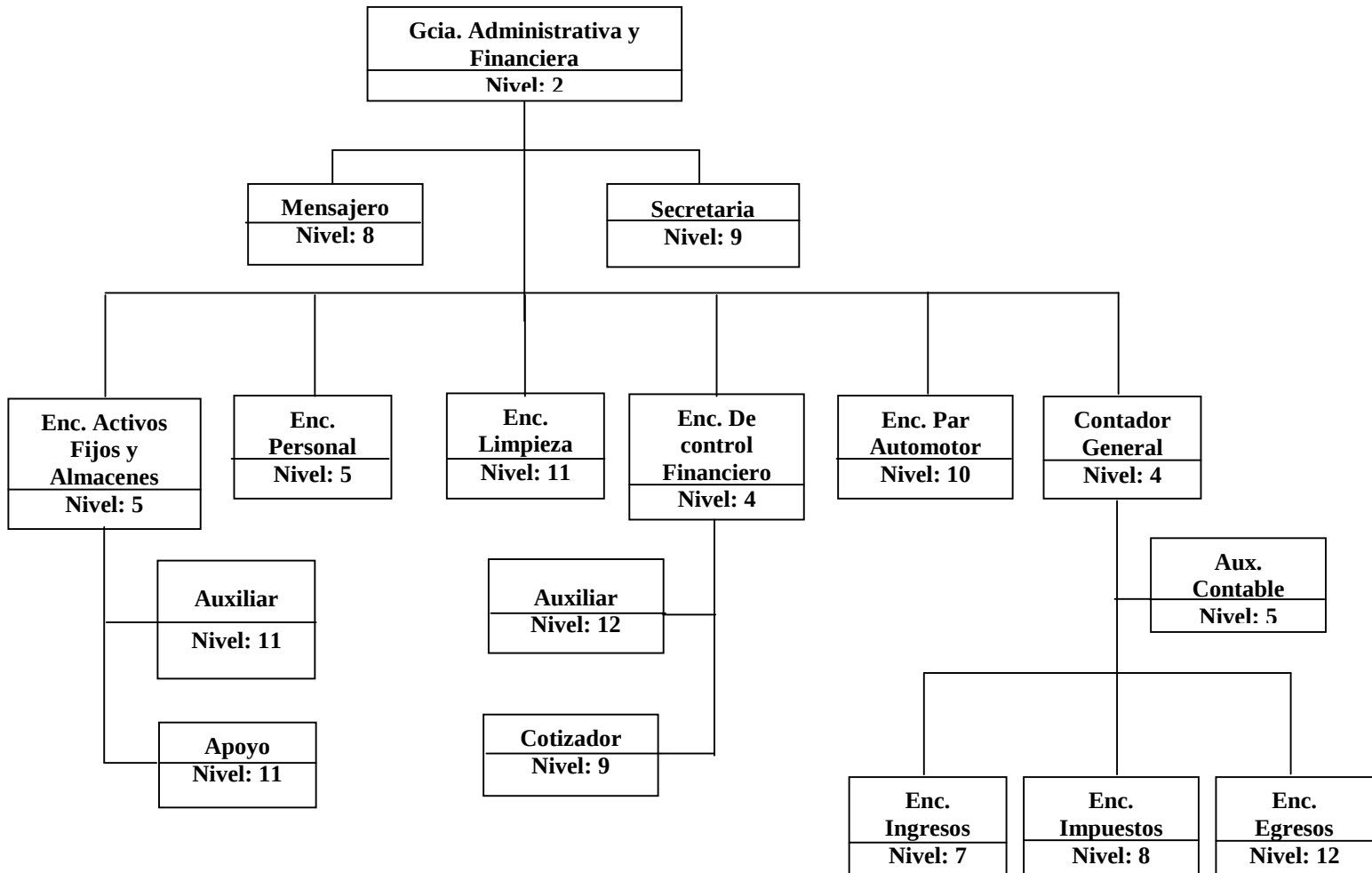
De este conjunto de observaciones, se analizará lo que se relaciona con el área de Gerencia Administrativa y Financiera, que también está diseñada, con muchas falencias.

1.3. Análisis de la estructura organizacional

Para este análisis, empezaremos mostrando la actual estructura organizacional de la Gerencia Administrativa y Financiera.

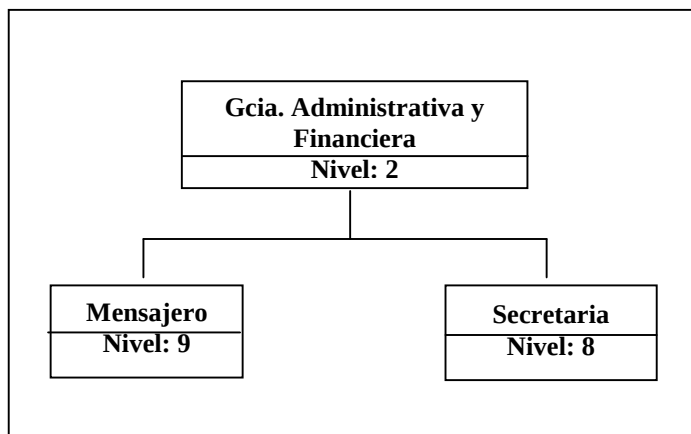
Posteriormente, se procederá a realizar un análisis específico de las relaciones encontradas.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



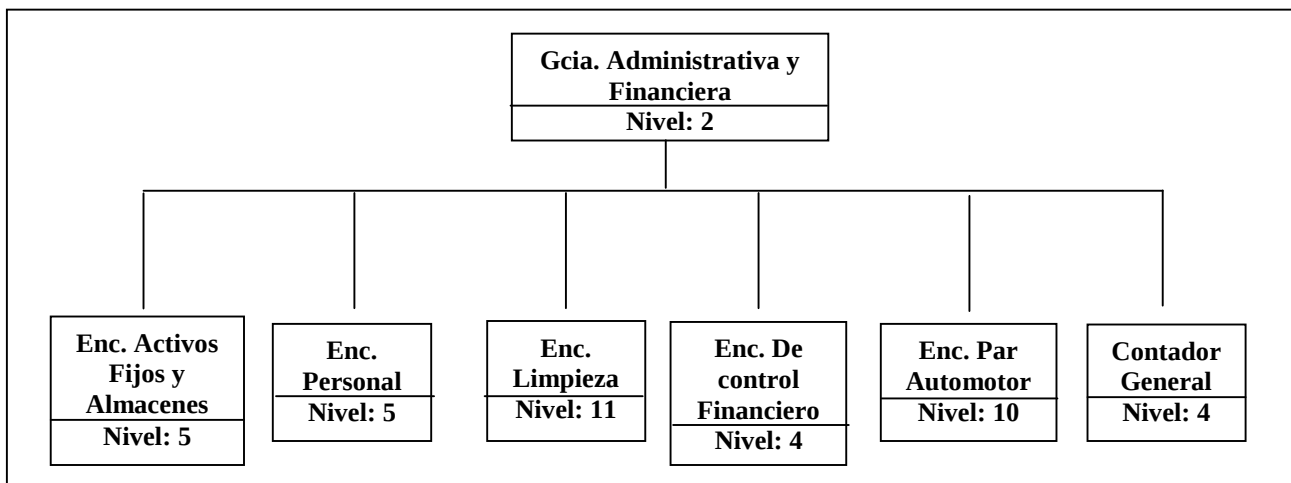
Fuente: Gerencia Administrativa y Financiera

A través de la información que se nos brinda por parte del señor gerente de área, vamos a realizar un análisis exhaustivo de la estructura, para esto estudiaremos por partes el organigrama.

Cuadro N° 1

- El gerente Financiero y Administrativo está relacionado de forma directa con los miembros del Consejo de Administración y Gerencia General para tomar decisiones, programación de reuniones, de actividades que se realicen dentro y fuera de la cooperativa en beneficio de la misma; la comunicación y relación con los empleados del área es mínima y sólo lo necesario en cuanto a la solución de problemas y preguntas referidas a las tareas que realizan
- La secretaria depende directamente del gerente de área para los trabajos que este requiera, también está vinculada estrechamente con el mensajero que también depende directamente del gerente de área, que es el encargado de llevar correspondencia, trámites, pagos de servicios (de toda la cooperativa), etc.

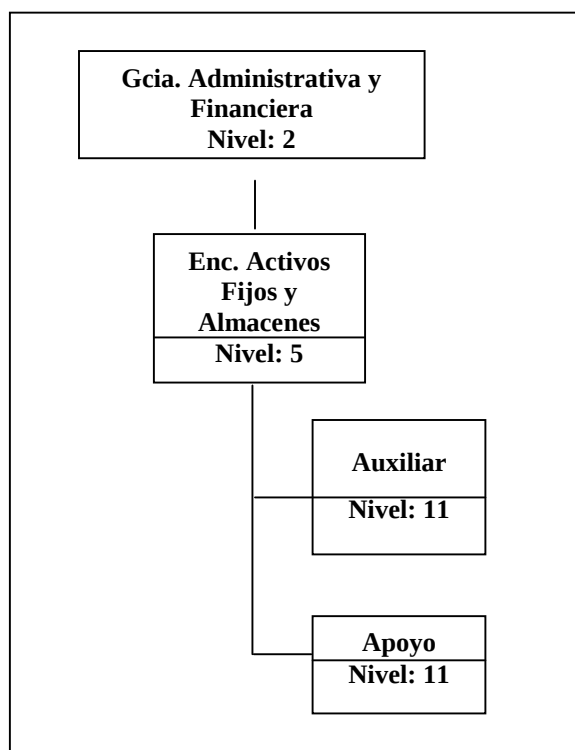
Cuadro N° 2



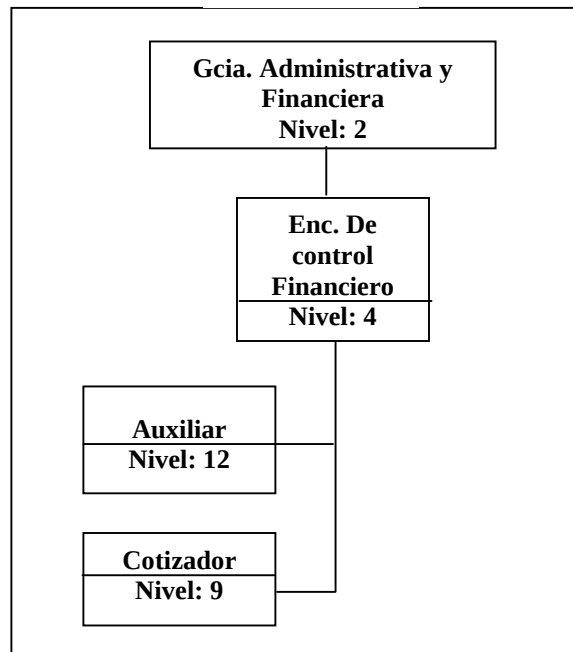
- Todos los encargados de las diferentes unidades en esta parte del organigrama, están vinculados de manera directa con el Gerente Administrativo y Financiero. El encargado de activos fijos y almacenes, se relaciona con todas los empleados de la Cooperativa, para dotar del material que requieran, (material de escritorio o de suministro). Cualquier asunto delicado o dudas que se le presente recurre al gerente de área.
- La persona encargada de personal, se comunica con todos los funcionarios de la Cooperativa, para hacer cumplir los reglamentos que tiene a su cargo. Problemas que no pueden ser resueltos por ella, los consulta al gerente, previa documentación a la secretaria.
- El encargado de limpieza, trabaja conjuntamente con el encargado de activo fijo y almacenes, pero no depende de éste, quién le proporciona el material, necesario para desempeñar sus labores.
- El encargado de control financiero, trabaja mutuamente con tres personas dentro del área, con el gerente, con el contador general y con el encargado de egresos, quienes son los que deben realizar el presupuesto para toda la Cooperativa.

- Las comunicaciones entre el encargado del parque de automotores y el encargado de activos fijos y almacenes, siempre están vinculadas, puesto que éstos llevan el registro de entrada y salida de los vehículos.
- El contador general mantiene comunicación para la firma de comprobantes, firma de cheques, para el seguimiento de trámites, directamente con el encargado de egresos.

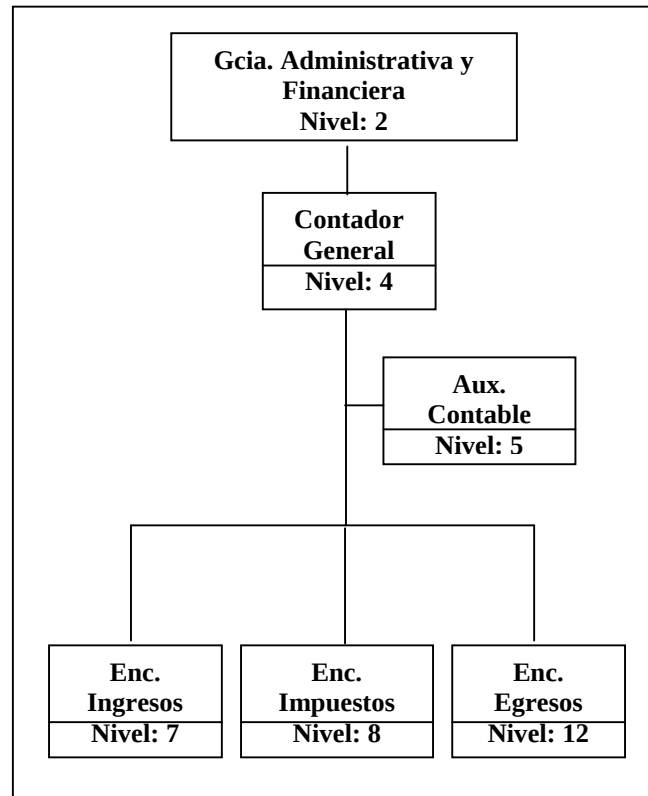
Cuadro N° 3



- El auxiliar y apoyo de activo, trabajan conjuntamente en la realización de sus funciones y están a cargo del encargado de activos fijos, cualquier duda o problema que se presente deben consultarlo con él.

Cuadro N° 4

- El control financiero y el cotizador, trabajan de manera coordinada, este último informa al encargado de control financiero de las cotizaciones realizadas para su respectivo trámite. Los problemas que se presentan en estos empleados son resueltos con la ayuda del gerente de área.

Cuadro N° 5

- El encargado de egresos trabaja directamente con el auxiliar contable, puesto que éste supervisa el trabajo que realiza, por lo que la comunicación entre éstos es fluída, el encargado de ingresos se comunica para el control de ingresos con el encargado de facturación y cobranzas del departamento comercial y contador general, que a su vez ayuda al encargado de ingresos y egresos en la toma de decisiones cuando se requiere resolver algún imprevisto. El encargado de impuestos trabaja conjuntamente con ingresos y egresos para la elaboración de los formularios de pago de impuestos y el contador general. La disolución de problemas del encargado de impuestos se resuelven conjuntamente con el gerente administrativo y financiero.

1.4. Nivel salarial de los funcionarios

Después de haber analizado la comunicación y la relación que existe entre los empleados. A continuación, se explicará los niveles en los que cada funcionario está ubicado.

De acuerdo a la entrevista realizada al señor gerente de área para que nos explique sobre los niveles, podemos resumir de la siguiente manera:

Cada uno de los empleados está ubicado, en sus respectivos niveles de acuerdo a los años y al cargo que ocupan.

En el cuadro N° 6, podemos observar que el Gerente Administrativo y Financiero, tiene un nivel N° 2 para obtener su salario y tiene experiencia hace dos años en el desempeño de su trabajo.

El encargado de control financiero y el contador general, tienen un nivel salarial de acuerdo a la explicación del señor gerente de N° 4.

El encargado de activo fijo y almacén, el encargado de personal y el auxiliar contable, perciben su salario de acuerdo al nivel salarial N° 5.

El encargado de ingresos es el único que percibe su salario de acuerdo al nivel N° 7.

La escala salarial N° 8, corresponden al encargado de Impuestos y a la secretaria.

El cotizador y el mensajero, perciben su salario de acuerdo a nivel N° 9.

El encargado de parque automotor, está ubicado en el nivel N° 10.

El auxiliar de activo fijo, el apoyo de activo fijo y el encargado de limpieza, perciben su sueldo de acuerdo al nivel N° 11.

El auxiliar financiero y el encargado de ingresos, están ubicados en el nivel N° 12.

1.5. Apreciación general

De manera general podemos observar que: El organigrama de la gerencia Administrativa y Financiera está diseñada de acuerdo a una autoridad lineal, no respeta los niveles de mando.

La estructura del organigrama ha sido implementada a partir del año 1997 y hasta la fecha no ha habido otro que reemplace la actual.

La autoridad está centralizada en el nivel más alto, de la cual se puede deducir que el tipo de autoridad es más autoritaria que participativa, lo que lleva de alguna manera a una lentitud en la toma de decisiones.

Mas allá de esto, las personas que ocupan cada uno de los puestos en el área se los recluta por la Carrera Administrativa que se va adquiriendo y por Concurso de Méritos, pero cabe recalcar que siempre existe dudas, lo que conlleva a brindar cursos de capacitación al personal.

Hasta la fecha se cuenta con un manual de funciones, pero no con un manual de procedimiento. Esto evita el control del cumplimiento de las funciones del área, contando con un nuevo manual de funciones y de procedimiento, podría aumentar la eficiencia de cada miembro de la Gerencia Administrativa y Financiera, puesto que se les indicaría lo que se debe hacer y cómo se debe hacer con exactitud la tarea que desempeñan, porque es una fuente de información que ayuda a coordinar, evitar la duplicidad y la fuga de responsabilidades.

1.6. Personal de la Gerencia Administrativa y Financiera

Se puede afirmar que la Gerencia Administrativa y Financiera, cuenta con personal capacitado para el desempeño de sus labores cotidianas. En el siguiente cuadro se detallará el cargo, formación y antigüedad de los trabajadores del área.

Cuadro N° 6

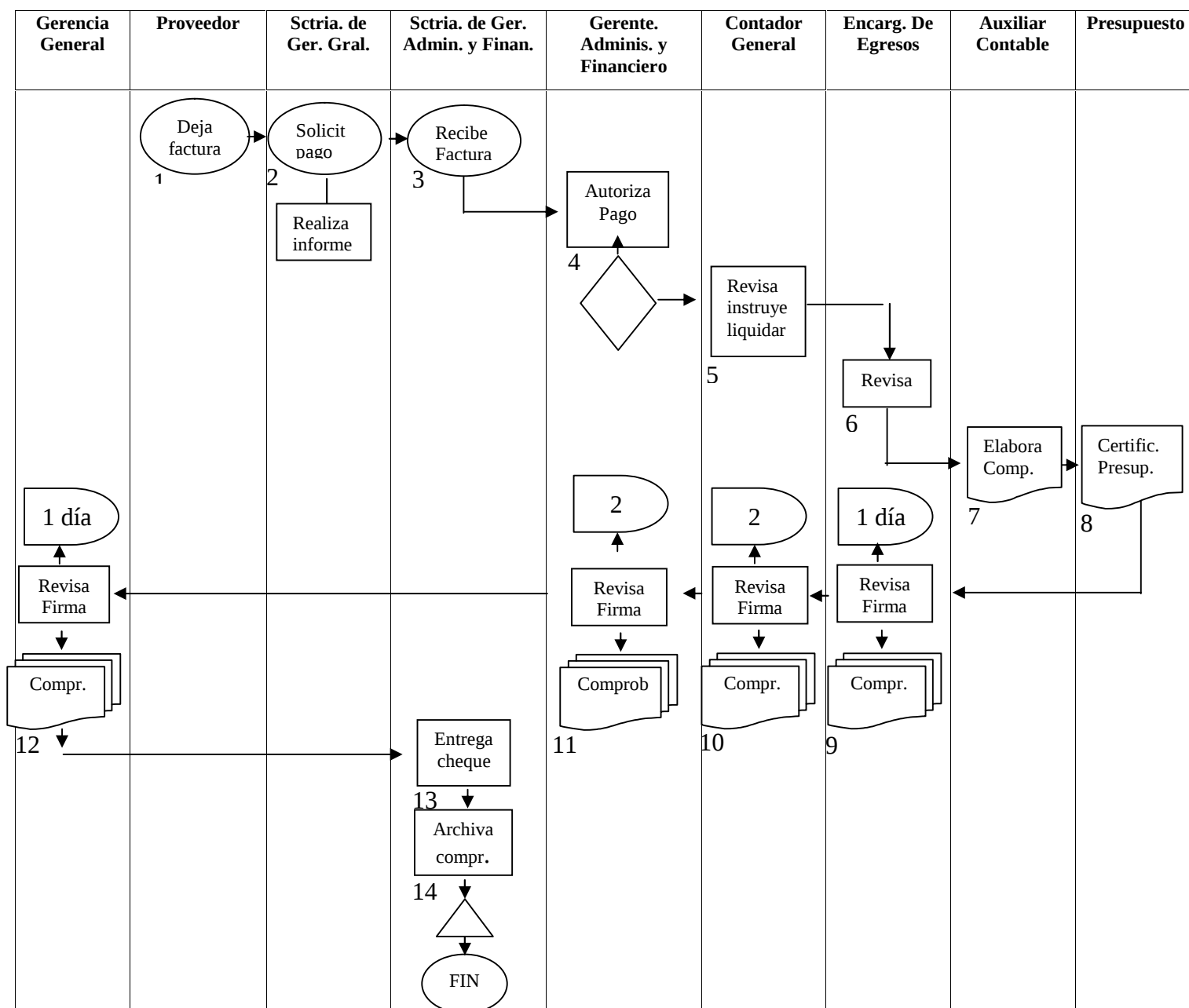
<u>Cargo</u>	<u>Formación</u>	<u>Antigüedad</u>
Gerencia Administrativa y Financiera	Lic. Economía	2 años
Encargado de Activo fijo y Almacenes	Lic Auditoria	10 años
Encargado de Control Financiero	Lic. Auditoria	17 años
Contador General	Lic. Auditoria	12 años
Auxiliar de Activo Fijo y Almacenes	Lic. Auditoria	4 años
Apoyo de Activo Fijo y almacenes	Auxiliar	9 años
Auxiliar de Control Financiero	Lic. Auditoria	5 años
Cotizador	Tec. Administrativo	9 años
Encargado de Ingresos	Contador	8 años
Encargado de Impuestos	Contador	10 años
Encargado de Egresos	Lic. Auditoria	4 años
Analista Contable	Contador	5 años
Encargado de Personal	Lic. Adm. de Emp.	14 años
Encargado de Limpieza	Auxiliar	6 años
Encargado del parque automotor	Tec. en Automotores	10 años
Mensajero	Apoyo	19 años
Secretaria	Sctria. Ejecutiva	13 años

Fuente: Elaboración propia

1.7. Evaluación del flujo de trámites

A través de un ejemplo reflejado en un flujo grama, se va explicar el atraso que existe en el proceso administrativo, para la cancelación de cheques. El caso que se va plantear es la cancelación precisamente de un cheque a un carpintero, por concepto de una puerta, requerida por gerencia general.

Cuadro N° 7



1.8. Trabajo de campo

Para complementar el estudio en el área, se han aplicado encuestas a todos los miembros de la Gerencia Administrativa y Financiera. La encuesta consta de cuatro preguntas, complementando con observaciones. Posteriormente todos los datos fueron sometidos a su respectiva tabulación, cuyos resultados mostramos a continuación.

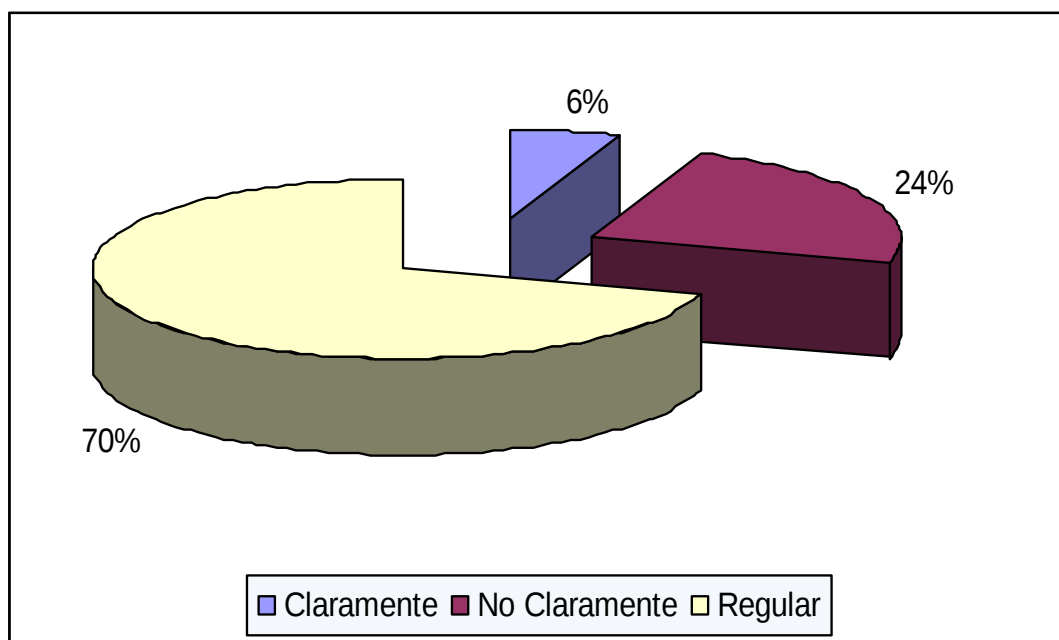
1.8.1. Resultados

1.8.1.1. Conocimiento de los objetivos y políticas de la empresa

Cuadro N° 8

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Claramente	1	6.0
	No Claramente	4	24.0
	Regular	12	70.0
	Total	17	100,0

Gráfico N° 1



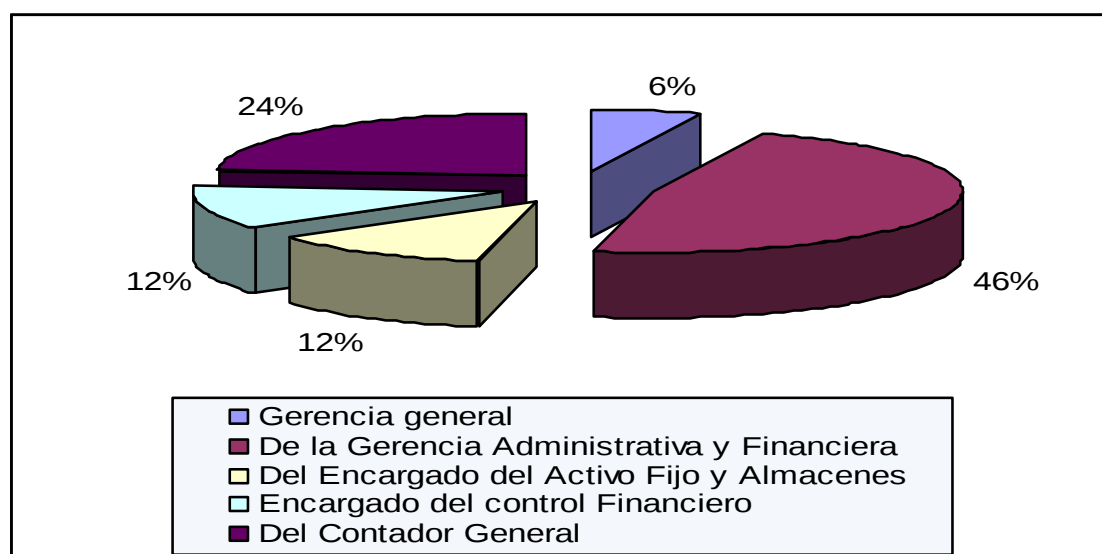
La gráfica que muestra una mayor amplitud, con un porcentaje de 70%, señala que los trabajadores tienen poco conocimiento de los objetivos y políticas, un 24% de la gráfica, que es la parte mediana de la gráfica, muestra que tienen un conocimiento no claro y la parte más pequeña del gráfico señala que un 6%, conocen claramente lo que demuestra un bajo porcentaje del personal que tiene conocimiento y entendimiento de los objetivos y políticas de la cooperativa COSETT.

1.8.2. De quién depende usted, dentro del área

Cuadro N° 9

		Frecuencia	%
Válidos	Gerencia general	1	6.0
	De la Gerencia Administrativa y Financiera	8	46.0
	Del Encargado del Activo Fijo y Almacenes	2	12.0
	Encargado del control Financiero	2	12.0
	Del Contador General	4	24.0
	Total	17	100

Gráfico N° 2



Como se puede apreciar en la gráfica anterior, podemos observar que la parte más grande del gráfico, tiene un porcentaje de un 46%, que indica que están a cargo del Gerente Administrativo y Financiero, el 6%, depende de la Gerencia General de la Cooperativa, el 12% depende del encargado de activo fijo y almacenes, el 12% está a cargo del contador general y un 24% del encargado de control financiero.

1.8.3. Funciones de los empleados:

Trabajos que realiza habitualmente

Cuadro N° 10

VALIDOS		FRECUENCIA
Gerente administrativo y financiero	- Planificar supervisar y controlar las actividades financieras y administrativas. - Establecer los mecanismos correspondientes para cumplir y hacer cumplir las políticas fijada por el Consejo de Administración. - Evaluar periódicamente el comportamiento Financiero y Administrativo de la Cooperativa. Asignar las funciones y responsabilidades al personal de Administración. Validar la documentación contable (comprobantes y cheques)	1
Mensajero	- Enviar y recoger correspondencia, extracción de preformas para el pago respectivo de servicios (luz, agua, etc.).	1
Secretaria	- Registrar y despachar la documentación emitida. - Recibir y registrar la documentación recibida. Procesar los trabajos de acuerdo a requerimiento. - Hacer recuerdo al gerente de área de las reuniones que tiene. - Archivar facturas para el pago de señales. - Archivar la documentación y atender a los clientes de manera cordial.	1
Encargado de activos fijos y almacenes	- Controlar la recepción, clasificación, mantenimiento y despacho de materiales y equipos de acuerdo a las necesidades del personal, con informe técnico. - Organizar el inventario físico valorado y control del movimiento de almacenes. - Coordinar con el departamento contable la información financiera para el cierre de gestión. - Elaboración de los informes mensuales de consumo de materiales para el departamento contable y para todos los sectores. - Conciliar ingresos y egresos de materiales, con los registrados contablemente. - Proporcionar información necesaria para la elaboración de Auditorías. Cumplir las normas de control financiero.	1

	- Controlar, registrar y efectuar el seguimiento de los activos fijos que posee la entidad a través de la implementación de medidas y métodos para el patrimonio de la cooperativa. - Asegurar una correcta administración y custodia de los bienes.	
Auxiliar de Almacenes	- Participar de la recepción y entrega de activo fijo. - Recepciona, clasifica, despacha el material y equipo de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas. - Realizar inventarios de los materiales. - Colaborar en todo momento al encargado de activo fijo.	1
Apoyo auxiliar de almacenes	- Prestar apoyo al auxiliar de almacenes para despachar el material. - Colaborar en la elaboración de inventarios. - Encargado de hacer limpieza de los diferentes ambientes de almacenes.	1
Encargado de limpieza	- Mantener los ambientes de la cooperativa limpios los muebles en buen estado las cortinas, las ventanas, etc. - También realiza el trabajo de sereno.	1
Encargado de personal	- Organizar, dirigir, controlar y evaluar el sistema de Administración de Recurso Humanos y aplica las disposiciones legales inherentes a la función. - Elaborar y mantener en forma actualizada el Sistema de información del personal. Organizar y supervisar las acciones tendientes a regularizar las vacaciones, licencias médicas y otras. - Revisar en forma mensual los incrementos, descuentos, etc. A los que el funcionario debe ajustarse. - Ejecutar la elaboración de planillas de sueldos y salarios en coordinación con el centro de computación.	1
Encargado del control financiero	- Realiza la ejecución de presupuestos, desaduanizaciones, adquisiciones, cuadros comparativos, certificación presupuestaria de ingreso y egreso	1
Auxiliar de control financiero	- Apoyar estrictamente al encargado de control financiero en la realización de certificación presupuestaria, cuadros comparativos. - A la vez realiza la entrega de cheques	1
Cotizador	- Cotizar el material de suministro, como también el material de servicio.	1
Encargado del parque automotor	- Mantenimiento y conservación de las movilidades. - Pago de seguros, impuestos. - Entrega de correspondencia y citaciones a los miembros del consejo de vigilancia y administración	1
Contador general	- Supervisar las actividades contables de liquidación ingresos, egresos y los reportes de recaudación. - Elaborar los asientos de ajuste, especiales de cierre y otros relativos al departamento. - Elaborar los estados financieros, así como el análisis de los mismos. - Revisa y firma los comprobantes procesados	1

Auxiliar contable	- Encargado de liquidación de comprobantes de egreso, devengamiento de gastos y realización de ajustes para la preparación de estados financieros.	1
Encargado de ingresos	- Realizar las actividades destinadas a la liquidación de ingresos. - Procesar la documentación relacionada a los ingresos. - Verificar las liquidaciones de ingresos con las unidades de recaudación. - Ordenar de acuerdo a procedimientos establecidos la documentación remitida por el departamento comercial. - Registrar en forma cronológica las transacciones de ingresos. - Llevar un correcto ordenamiento de la documentación de ingresos y su correspondiente asiento contable. - Elaborar cuadros de ingresos por otros servicios y conciliación de la cuenta de la cooperativa. - Archivar los comprobantes de ingresos.	1
Impuestos	Responsable de un estricto control y administración de los fondos de caja chica, declaraciones juradas IVA, IT, RC IVA, IUE, libro diario e impuestos. ITF`s	1
Encargado de egresos	- Realizar las actividades destinadas a la liquidación de egresos. - Registrar en forma cronológica todas las transacciones comerciales. - Llevar un sistemático archivo de los comprobantes de egresos y balances.	1

Los resultados de la encuesta aplicada han demostrado como se puede apreciar en el cuadro N° 10; que cada funcionario realiza diferentes tareas de acuerdo al cargo que ocupan dentro del área, pero existen tareas que en el Manual de Funciones, están escritas, pero no se ejecutan y tampoco coinciden con las respuestas de los entrevistados.

A continuación en el cuadro N° 11, se explicará las funciones que no realizan los empleados, pero están escritas en el manual de funciones.

CUADRO N° 11

CARGO	FUNCIONES REALIZADAS, SEGÚN LA ENCUESTA	FUNCIONES NO REALIZADAS, SEGÚN EL MANUAL DE FUNCIONES
Gerente administrativo y financiero	- Planificar supervisar y controlar las actividades financieras y administrativas. -Establecer los mecanismos correspondientes para cumplir y hacer cumplir las políticas fijadas por el Consejo de Administración. -Evaluar periódicamente el comportamiento Financiero y Administrativo de la Cooperativa. Asignar las funciones y responsabilidades al personal de administración. Validar la documentación contable (comprobantes y cheques)	-Dirigir y supervisar las actividades correspondientes a la elaboración y ejecución de los programas de adquisición. - Proponer las políticas de créditos de los servicios al cliente. - Fijar en forma conjunta con el encargado de personal, el programa de la capacitación de la empresa.
Mensajero	- Enviar y recoger correspondencia, extracción de preformas para el pago respectivo de servicios (luz, agua, etc.).	El mensajero, realiza todas las actividades que están escritas en el manual de funciones, colabora de manera correcta y como está ya estipulado.
Secretaria	- Registrar y despachar la documentación emitida. - Recibir y registrar la documentación recibida. Procesar los trabajos de acuerdo a requerimiento. - Hacer recuerdo al gerente de área de las reuniones que tenga. Archivar facturas para el pago de señales. - Archivar la documentación y atender a los clientes de manera cordial.	- Administrar los fondos de caja chica. -Archivar las publicaciones de prensa relacionados con la Cooperativa.
Encargado de activos fijos y almacenes	- Controlar la recepción, clasificación, mantenimiento y despacho de materiales y equipos de acuerdo a las necesidades del personal, con informe técnico. - Organizar el inventario físico valorado y control del movimiento de almacenes. - Coordinar con el departamento contable la información financiera para el cierre de gestión. - Elaboración de los informes mensuales de consumo de materiales para el departamento contable y todos los sectores. - Conciliar ingresos y egresos de materiales, con los registrados	El encargado de activo fijo y almacenes también ejecuta todas las tareas que se mencionan en el manual de funciones, que coinciden de manera correcta con las que están mencionadas en el cuadro.

	contablemente. - Proporcionar información necesaria para la elaboración de auditorías. Cumplir las normas de control financiero. - Controlar, registrar y efectuar el seguimiento de los activos fijos que posee la entidad a través de la implementación de medidas y métodos para el patrimonio de la cooperativa. - Asegurar una correcta administración y custodia de los bienes.	
Auxiliar de almacenes	- Participar de la recepción y entrega de activo fijo. - Recepciona, clasifica y despacha el material y equipo de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas. - Realizar inventarios de los materiales. - Colaborar en todo momento al encargado de activo fijo.	El auxiliar de activo fijo y almacenes, ejecuta todas las tareas que están escritas en el manual y coinciden con las respuestas de nuestra encuesta realizada.
Apoyo auxiliar de almacenes	- Prestar apoyo al auxiliar de almacenes para despachar el material. - Colaborar en la elaboración de inventarios. - Encargado de hacer limpieza de los diferentes ambientes de almacenes.	Las tareas que realiza en el apoyo de activo, se mencionan claramente en el manual de funciones, como también en las respuestas que ya están mencionadas en el cuadro. Lo que indica que todas sus funciones están cubiertas.
Encargado de limpieza	- Mantener los ambientes de la cooperativa limpios, los muebles en buen estado, las cortinas, las ventanas, etc. - También realiza el trabajo de sereno.	La persona encargada de la limpieza, coincide también con las respuestas de la encuesta y con las que ya están escritas en el manual de funciones, lo que indica que todas sus labores están cubiertas
Encargado del personal	- Organizar, dirigir, controlar y evaluar el Sistema de Administración de Recurso Humanos y aplica las disposiciones legales inherentes a la función. - Elaborar y mantener en forma actualizada el sistema de información del personal. Organizar y supervisar las acciones tendientes a regularizar las vacaciones, licencias médicas y otras. - Revisar en forma mensual los incrementos, descuentos, etc. A los que el funcionario debe ajustarse. - Ejecutar la elaboración de planillas de sueldos y salarios en coordinación con el centro de computación.	- Apoyar a las tareas de difusión, revisión y actualización de manuales, estatutos y reglamentos internos de la institución. - Elaborar el plan de promociones, rotación, capacitación y escala salarial, tomando en cuenta reglamentos internos, ley general de trabajo, estatutos, manual de funciones y otros documentos. - Controlar la asistencia del personal e informar a la Gerencia Administrativa y Financiera sobre faltas, licencias u otras causales de insistencia o atraso.

Encargado del control financiero	- Realiza la ejecución de presupuestos, desaduanizaciones, adquisiciones, cuadros comparativos, certificación presupuestaria de ingreso y egreso	Las funciones que desempeñan control financiero, tienen relación con el manual de funciones y la encuesta realizada. Lo que da a conocer que las funciones están cubiertas.
Auxiliar de control financiero	- Apoyar estrictamente al encargado de control financiero en la realización de certificación presupuestaria, cuadros comparativos. - A la vez realiza la entrega de cheques	Las respuestas de la auxiliar de control financiero, coinciden con las del manual de funciones y con las de la encuesta realizada.
Cotizador	- Cotizar el material de suministro, como también el material de servicio.	Las tareas que el cotizador realiza, son de acuerdo a lo que está en el manual de funciones y como se indica en el cuadro, de tal manera que las funciones están cubiertas totalmente.
Encargado del parque automotor	- Mantenimiento y conservación de las movilidades. - Pago de seguros impuestos. - Entrega de correspondencia y citaciones a los miembros del consejo de vigilancia y administración	- Realizar la limpieza del edificio a media jornada - Realizar la custodia y vigilancia del edificio de acuerdo a programación establecida
Contador general	- Supervisar las actividades contables de liquidación ingresos, egresos y los reportes de recaudación. - Elaborar los asientos de ajuste, especiales de cierre y otros relativos al departamento. - Elaborar los estados financieros, así como el análisis de los mismos. Revisa y firma los comprobantes procesados	- Supervisar las conciliaciones realizadas por la mora asumida de las cuentas por cobrar de ENTEL. - Proponer a la Gerencia Administrativa y Financiera el flujo de caja al inicio de cada semana. - Analizar y verificar toda la documentación contable proveniente de facturación, para proceder al registro contable. - Revisar y aprobar documentación de descargo por reposición de caja chica. - Establecer los lineamientos generales para la remisión de la información contable sobre el movimiento de almacenes y activo.
Auxiliar contable	- Encargado de liquidación de comprobantes de egreso, devengamiento de gastos y realización de ajustes para la preparación de estados financieros.	El auxiliar contable coincide en su totalidad con el manual de funciones, lo que indica que sus funciones están cubiertas.
Encargado de Ingresos	- Realizar las actividades destinadas a la liquidación de ingresos. - Procesar la documentación relacionada a los ingresos. - Verificar las liquidaciones de ingresos	- Elaborar los reportes de venta de las acciones telefónicas. - Llevar el kardex de fichas telefónicas para teléfonos públicos. - Certificar oportunamente el adeudo de

	con las unidades de recaudación. - Ordenar de acuerdo a procedimientos establecidos la documentación remitida por el departamento comercial. - Registrar de forma cronológica las transacciones de ingresos. - Llevar un correcto ordenamiento de la documentación de ingresos y su correspondiente asiento contable. - Elaborar cuadros de ingresos por otros servicios y conciliación de la cuenta de la cooperativa. - Archivar los comprobantes de ingresos.	bienes que tiene un funcionamiento, si acaso es retirado de la cooperativa o es transferido de unidad.
Impuestos	Responsable de un estricto control y administración de los fondos de caja chica, declaraciones juradas IVA, IT, RC IVA, IUE, libro diario e impuestos. ITF`s	Las tareas que realiza el encargado de impuestos, están detalladas, tanto en el cuadro como en el manual de funciones, lo que indica que se están cubriendo las funciones de manera correcta.
Encargado de Egresos	Realizar las actividades destinadas a la liquidación de egresos. Registrar en forma cronológica todas las transacciones comerciales. Llevar un sistemático archivo de los comprobantes de egresos y balances.	- Procesar la documentación relacionada a los egresos (comprobantes de contabilidad, llenado de cheques) - Control de caja, fondo de caja chica, disponibilidades bancarias. - Realizar la tarea de entrega de cheques - Elaborar las planillas de sueldos en forma mensual - Recepcionar y controlar los formularios (87)

Por tanto, podemos decir que en el cuadro N° 11, los funcionarios no realizan todas las tareas que están en el manual de funciones. Según la encuesta realizada a los empleados del área, dan a conocer funciones que en su totalidad, comparando con el manual no son realizadas.

1.8.4. Trabajos que realizan esporádicamente

Cuadro N° 12

VÁLIDOS		FRECUENCIA
Gerente administrativo y financiero	Coordinación con instituciones para gestiones varias de la cooperativa.	1
Mensajero	Ninguno, porque realiza trabajos de todas las áreas.	1
Secretaria	Realizar cartas a los bancos para solicitar traspasos de dinero de una cuenta a otra. Reemplazar cordialmente a algún compañero. Apoyo en actividades a la institución.	1
Encargado de activos fijos y almacenes	Recoger y verificar el material a la hora que llegue.	1
Auxiliar de Almacenes	Proporcionar información necesaria para la elaboración de auditorias.	1
Apoyo auxiliar de almacenes	Apoyar en la verificación y recojo de material a la hora que llegue.	1
Encargado de limpieza	Dejar correspondencia	1
Encargado del personal	Lo que solicitan las diferentes gerencias, consejo de administración y vigilancia.	1
Encargado del control financiero	Informes y colaboración en lo que se presente.	1
Auxiliar de control financiero	Informes	1
Cotizador	Todo lo que comprende servicios generales.	1
Encargado del parque automotor	Traslado de comprobantes a almacenes.	1
Contador General	Apoyo administrativo.	1
Auxiliar contable	Detalle de egresos mensuales para la verificación de superiores, inventarios, arqueos de caja.	1
Encargado de Ingresos	Conciliaciones con los operadores	1
Impuestos	Archivo y ordenamiento cronológico de libros comprobantes y formularios	1
Encargado de Egresos	Traspasos al banco, apoyo a la planilla de determinación de costos para las importaciones.	1

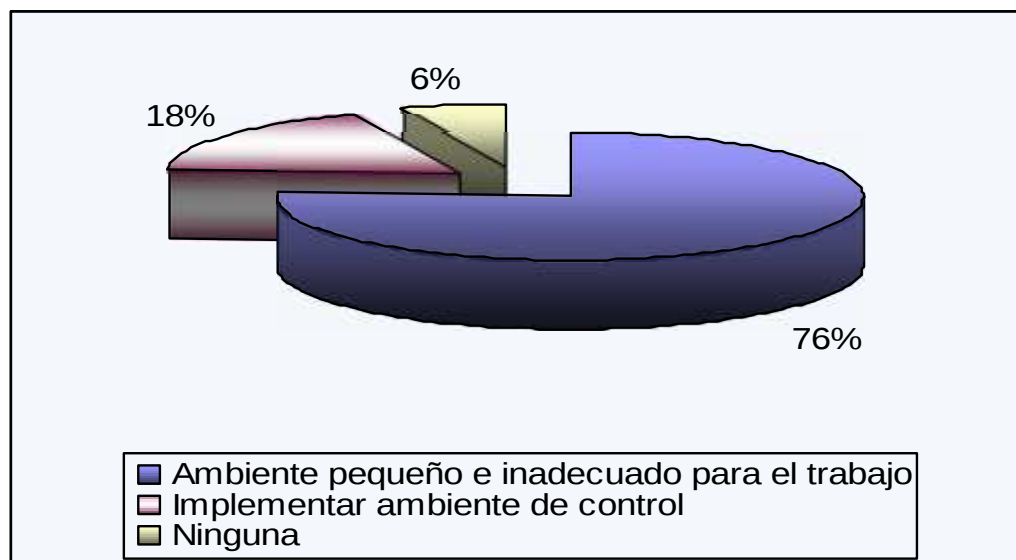
Según el cuadro N° 12, se puede observar que los funcionarios del área también realizan trabajos de imprevisto, lo que demuestra que en su mayoría los funcionarios del área, deben efectuar trabajos que no les corresponde, además que no están señalados en el manual de funciones. Pero, como son trabajos esporádicos que realizan demuestran que cada uno de ellos están dispuestos a realizar trabajos que sean necesarios para el bienestar laboral.

1.8.5. Observaciones.-

Cuadro N° 13

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Ambiente pequeño e inadecuado para el trabajo	13	76.0
	Implementar ambiente de control	3	18.0
	Ninguna	1	6.0
	Total	17	100

Gráfico N° 3



De acuerdo a las observaciones que cada uno de los empleados ha podido identificar se afirma que la mayoría de los empleados que representa un 76% del gráfico, coinciden en que el ambiente es demasiado pequeño, incómodo e inadecuado para el buen desempeño de las funciones de los ocho trabajadores que se encuentran en un solo ambiente o habitación. El 18%, que es la parte mediana de la gráfica, observa que se debe implementar un ambiente de control para el personal pues algunos salen sin autorización y la parte más pequeña de la figura, que es un 6% simplemente no tienen ninguna observación.

CONCLUSIONES

Después de haber concluido con el análisis de nuestro objeto de estudio, realizaremos las conclusiones de lo investigado, con lo que se podrá posteriormente proponer el modelo adecuado para la posible implementación en la gerencia administrativa y financiera de nuestra cooperativa COSETT, que servirá de beneficio a la misma.

- El organigrama del área Administrativa y Financiera, muestra un organigrama en el cual se observa que la definición de los diferentes niveles de autoridad o jerarquías de las distintas partes o unidades organizativas gráficamente, están claras.
- La comunicación que existe entre los empleados según el organigrama, refleja una relación de tipo jerárquica.
- Los trabajos que realizan esporádicamente cada uno de los funcionarios, no están escritos en el manual de funciones.
- Las funciones que desempeñan cada uno de los empleados son informadas por el gerente de área, pero de manera verbal y posteriormente con un memorandun, en el que se le indica al funcionario, el cargo y funciones que debe realizar, ésto ocasiona que la falta de un manual de funciones actualizado puede generar un perjuicio, puesto que dejaría de ser un instrumento operativo, para convertirse en el documento de valor histórico.
- No se conoce con claridad las políticas y objetivos de la empresa.

- No se cuenta con un análisis de cargos que indique los requisitos indispensables para cada cargo.
- Algunos de los empleados, no tienen sus funciones totalmente cubiertas, puesto que no realizan todas las funciones que están escritas en el manual de funciones. Además que hay funcionarios que desempeñan tareas que no les corresponde.
- Se tarda mucho en el proceso de la documentación, por las diferentes etapas que tiene que pasar, muchas veces la documentación que se despacha de gerencia general al área que corresponde, queda estancada, no sigue su curso, se pierde la documentación o simplemente el proceso es tardío, mínimo el proceso de la documentación tarda un mes, lo que repercute en la lentitud en la toma de decisiones con respecto a la compra de equipos, en la solución de problemas de los socios, etc. lo que hace que éstos se vayan decepcionados por las repetidas veces que tiene que volver a reclamar su documentación.
- Las personas que trabajan en el área están muy incómodos, puesto que el espacio limita realizar con orden y eficiencia el desempeño de las funciones, además que la documentación está en el piso, lo que ocasiona que se pierda, se arrugue, se rompa, etc. Además cuando la gente entra a contabilidad, el ambiente se torna pesado.
- A pesar de contar con el personal capacitado por los años de servicio que tienen dentro de la Cooperativa, es necesario realizar cursos de capacitación y actualización.
- Los niveles que están en el organigrama, a simple vista parecieran, los niveles jerárquicos de los empleados y no así los niveles salariales.

CAPÍTULO II

FASE TEÓRICA

Para realizar nuestro Marco Teórico, se va recurrir a los diferentes libros que estén relacionados con el objeto de estudio para poder extraer las diferentes definiciones de los autores.

Al comenzar con el desarrollo de la fase teórica, vamos a empezar diciendo que:

2.1. Estratega:

Según Fred R. David estrategia:

“Son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o en el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales”¹

A su vez Mitzberg, dice:

“Cualquier persona sin importar su posición o rango y que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes, puede ser considerado como un estratega”²

De esta definición podemos decir que ambos autores coinciden en que un estratega está compuesta por personas que tienen el único objetivo de llevar adelante una organización, y poder tomar decisiones dentro de la misma.

¹DAVID, Fred, “Concepto de Administración Estratégica, 9na Edic. 2003, Pearson Educación de México, Pág. 8 ”

²MINTZBERG, Henry, “El Proceso Estratégico”, 2da. Edic., Prentice Hall Hispano, 1993. Pág. 23

2.2. Definición de estrategia

Después de analizar lo que es un “estratega”, pasamos a desarrollar conceptos importantes de lo que quiere decir “estrategia”.

Según el concepto de Mintzberg, una estrategia es:

“El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece las secuencia coherente de las acciones a realizar”³

Y según Fred, estrategia es:

“Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”⁴

Entonces, una estrategia ayuda a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", considerando los cambios que existen en el entorno.

Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si está es informal, poco estructurado y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia un lugar, pero por desgracia no saben hacia dónde van. El viejo refrán dice “Si no sabes a donde vas, entonces ningún camino te llevará ahí.

³ MINTZBERG, Henry, “El Proceso Estratégico”, 2da. Edic., Prentice Hall Hispano, 1993. Pág. 5

⁴ DAVID, Fred “Concepto de Administración Estratégica, 9na Edic. 2003, Pearson Educación de México, Pág. 11

2.3. Implantación de una estrategia

La implantación de una estrategia se define de la siguiente manera:

Fred R. David, sostiene que:

*“La implantación de una estrategia afecta de forma directa la vida de los gerentes de planta, gerentes de división, gerente de personal, gerentes corporativos, supervisores y de todos los empleados. En algunas situaciones, los individuos no participan en absoluto en el proceso de formulación de la estrategia, incluso podría haber resistencia por su parte. Los gerentes y empleados que no comprenden la empresa y no están comprometidos con ella podrían intentar sabotear las actividades de implantación de la estrategia, con la esperanza de que la empresa retome sus prácticas antiguas.”*⁵

En esta definición de Fred R. David; la implantación de una estrategia, afecta directamente a todos los que componen una organización; peor aun si los miembros de esa organización no conocen los objetivos a donde se pretende llegar como empresa.

⁵DAVID, Fred “Concepto de Administración Estratégica, 9na Edic. 2003, Pearson Educación de México, Pág. 276

2.4. Relación de la estructura con la estrategia

Según Fred R. David; dice:

*“Los cambios de estrategia requieren con frecuencia modificaciones en la estructura de una empresa por dos motivos. En primer lugar, la estructura dicta en gran medida la manera de establecer los objetivos y las políticas, las mismas que se expresan principalmente en términos de producto en una empresa cuya estructura se basa en grupos de productos. El segundo motivo es que los cambios de la estrategia exigen a menudo modificaciones de la estructura, es que esta dicta la forma en que se distribuirán los recursos”.*⁶

Por su parte Mintzberg; sostiene:

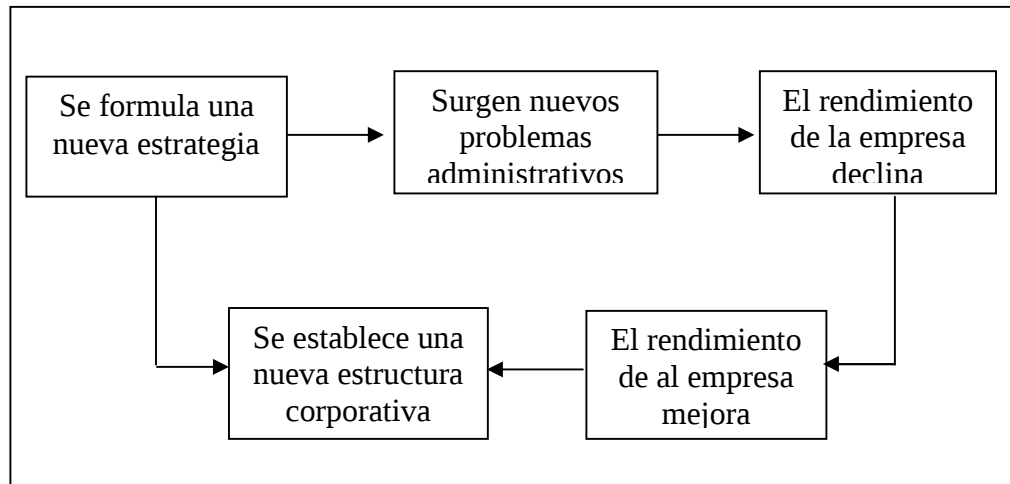
*“Diferentes patrones de cambios estratégicos conducen a estructuras organizacionales, sistemas administrativos, y culturas institucionales diferentes. Además de lograr buenas relaciones con el desempeño económico”.*⁷

De estos conceptos vertidos, podemos decir que la estrategia dentro de una organización es muy importante, puesto que es ella precisamente la que nos muestra cómo puede estar diseñada una estructura, qué pautas tomar, y enfocarse a las políticas y objetivos de la empresa. Además de asimilar los cambios que se van dando en las empresas.

⁶DAVID, Fred, “Concepto de Administración Estratégica, 9na Edic. 2003, Pearson Educación de México, Pág. 243-244

⁷ MINTZBERG, Henry, “El Proceso Estratégico”, 2da. Edic., Prentice Hall Hispano, 1993. Pág. 353

Relación de la estrategia y de la estructura de Chandler



Fuente: Fred R. David “Concepto de Administr. Estratégica”. Pág. 244

La estructura influye en la estrategia de manera innegable. Las estrategias formuladas deben ser viables; así que si cierta estrategia nueva requiriera cambios estructurales muy grandes no sería una opción atractiva. De esta manera la estructura define la selección de las estrategias.

COMPONENTES RELACIONADOS CON ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que alcancen las metas fijadas en la estrategia.

2.5. Organización

Las organizaciones pueden ser pequeñas, medianas o grandes, no importan su naturaleza, es decir privadas o estatales, de voluntariado o lucrativas, según el rubro en la que operan. Pero es necesario identificar y precisar que la organización es estable en el tiempo, porque poseen una estructura que es modificable de acuerdo a los objetivos que persigue, en ella se definen responsabilidades o derechos de los miembros.

Según, Gómez:

*“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades del elemento humano y material de una organización social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”.*⁸

Por su parte Idalberto Chiavenato, sostiene:

*“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquell..”*⁹

⁸GOMEZ, Ceja Guillermo, “Planeación y Organización”, México, Mac Graw Hill, 1994, Pág. 191

⁹IDALBERTO, Chiavenato, “Administ. de Rec. Humanos”, 5ta. Edic. Colombia 2000. Pág. 7

George Terry define:

*“Organización es el acto o proceso de agrupar y arreglar diversas partes, mutuamente dependientes para formar un todo. Un aasctividad formada de componentes que dependen mutuamente entre si, pero cada uno con un afuncoion especia. Un grupo de individuos unidos para un finm determinado. La estructura ejecutiva de una empresa. El personal administrativo”.*¹⁰

En términos administrativos Koontz; define organización como:

*“Una estructura de funciones o de puestos intencional y formalizad”.*¹¹

Por tanto, afirmamos que en una organización se requiere la colaboración permanente de varias personas bajo el signo de una voluntad unitaria. Y en ese ambiente de camaradería y unión de voluntades la figura del "ser conquistador", está definida por la capacidad de trazar planes, con una visión clara de lo que se está haciendo para poder tener la capacidad de riesgo, de osadía y de vigor espiritual, con las cuales confrontar las metas pautadas.

2.6. Tipos de organización

Existen dos tipos de organización que son:

- **Organización formal**

Chiavenato; define:

“Organización formal de una empresa considera poco las distinciones sociales y no explora las diferencias entre distancia social y valores sociales, simplemente toma en cuenta las relaciones funcionales y las líneas lógicas de comunicación, coordinación horizontal y vertical. El trabajo de una empresa requiere indiscutiblemente la interacción de los individuos. Las personas que ocupan cargos en la empresa establecen forzosamente un sistema de interacción social, condición fundamental

¹⁰ TERRY, George, “Principios de la Administracion”, pag. 290

¹¹ KOONTZ, Harold, “Administración”, 11ª. Edic., Mc Graw Hill, Pág. 246

para la vida social dentro de una organización en razón a la sociabilidad humana. La organización formal está constituida por la propia estructura organizacional”¹²

La organización formal es impuesta, define el grado de comunicación de cada sección o persona. Se caracteriza por la división del trabajo, especialización, jerarquía, distribución de autoridad, responsabilidad y el, racionalismo de la organización formal.

Por su parte Koontz; dice:

*“La organización formal se entiende como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”.*¹³

Entonces, decimos que la organización formal consiste en un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos, orientados hacia el objetivo económico de producir bienes y servicios. La estructura organizada en este conjunto de encargos, está condicionada por la naturaleza del ramo de actividad, los medios de trabajo, las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y la manera de concebir la actividad empresarial.

- **Organización informal**

*“Red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas”.*¹⁴

La organización informal nace por los intereses comunes de los individuos, interacción provocada por la organización formal, la fluctuación de la persona dentro de la empresa produce normalmente la alteración de los grupos sociales informales y durante los periodos de descanso.

La organización informal es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se

¹²IDALVERTO, Chiavenato, “Administración”, 11ª Edic., Mac Graw Hill, Pag. 246

¹³KOONTZ, Harold, “Administración”, 11ª Edic. Mc Graw Hill, México, Pág. 247

¹⁴KOONTZ, Harold, “Administración”, 11ª Edic. Mc Graw Hill, México 1998, p 248

caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

2.7. Estructura

El desafío implica, no tanto pretender la comprensión de todas las dimensiones posibles de las estructuras organizacionales, sino desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas dimensiones, que en, determinados momentos, resultan importante para la evolución de la organización y por tanto, estar listos para reenfocharla en el momento en que surja un cambio en las dimensiones cruciales.

2.7.1. Concepto de la estructura de la organización

Martha Harnecler; sostiene que:

*“Una totalidad articulada compuesta por un conjunto de relaciones interna y estables que son las que determinan la función que cumplen los elementos de esa totalidad”.*¹⁵

A su vez Gibson Ivancevich y Donnelly, la definen de la siguiente manera:

*“Patrón de puestos y de grupos de puestos en la organización, es una causa importante de los comportamientos individual y de grupo”.*¹⁶

Por su parte Mintzberg; sostiene:

*“La estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, tamaño, el tipo de sistema de producción y el grado de complejidad y dinamismo de su medio ambiente”.*¹⁷

¹⁵ HARNECLER, Martha, “Los conceptos elementales del materialismo histórico” siglo XXI S.A. México, 1997, Pág. 83

¹⁶ GIBSON, Ivancevich y otros, “Las Organizaciones”, USA, Ed. Irwin, 1994, Pág. 423

¹⁷ MINTZBERG, Henry, “El Proceso Estratégico”, 2da. Edic., Prentice Hall Hispano, 1993. Pág. 371

En este sentido; podremos decir; que la estructura es el marco relativamente estable, de puestos y departamentos que influyen en el comportamiento de individuos y grupos hacia las metas de la organización.

Los gerentes que pretendan diseñar la estructura de una organización afrontan decisiones difíciles. Tienen que escoger entre un mundo de referencia, puestos y departamentos alternativos.

2.7.2. Tipos de estructuras

	SEGÚN FRED R. DAVID	SEGÚN KOONTZ HAROLD
LA ESTRUCTURA FUNCIONAL	Agrupar las tareas y actividades según la función de negocios, como producción y operaciones, MK, Finanzas y Contabilidad. Una estructura funcional promueve la especialización de la mano de obra, fomenta la eficiencia, reduce al mínimo la necesidad de un sistema de control elaborado y permite la toma rápida de decisiones.	Expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que se dedica a algo útil y deseable para los demás, las funciones básicas empresariales básicas son la producción, venta y financiamiento
LA ESTRUCTURA DE DIVISIONES	Es necesaria en ocasiones para motivar a los empleados, controlar las operaciones y competir con éxito en distintos lugares. La estructura de divisiones se organiza en una de cuatro maneras; por área geográfica, por producto o servicio, por clientes o por proceso	También esta dividida en cuatro formas en las que se indica de manera separada cada una de las divisiones: Geográfica o territorial, Por tipo de clientes, Por proceso o equipo y por productos.
LA ESTRUCTURA DE (UEN)	Conforme aumentan el número, el tamaño y la diversidad de las divisiones de una empresa, el control y la evaluación de la operaciones de la divisiones se vuelve cada vez mas difícil para los estrategas. La estrategia de UEN agrupa divisiones similares en unidades estrategias de negocio y delega la autoridad y la responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo de alto nivel que informa de manera directa al director al director general	Las UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente.
LA ESTRUCTURA MATRICIAL	Es el mas complejo de todos los diseños porque depende de flujos de autoridad y comunicación verticales y horizontales (De ahí el término matricial), Una estructura matricial produce gastos generales más altos porque crea puestos de gerencia.	Es normalmente la combinación en la estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyecto o productos

Fuente: Koontz Harold, “Administración”, Pág. 272-281

Fred R. David, “Concepto de Administ. Estratégica”, Pág. 245-248

Por tanto; decimos que, a medida que las compañías y clientes se interesan crecientemente en los resultados finales, han surgido presiones para establecer las responsabilidades de asegurar esos resultados finales. Esto puede lograrse por supuesto, mediante la organización, la estructura o la departamentalización según las definiciones de los diferentes autores.

De esta manera en el cuadro anterior se observa una similitud en los conceptos vertidos por cada uno de los autores.

2.8. Niveles organizacionales

Chiavenato; desglosa en tres niveles organizacionales a las empresas según la naturaleza y el tamaño:

- **Nivel Institucional.-** Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico pues allí toman decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos.
- **Nivel Intermedio.-** También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima), sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización).
- **Nivel Operacional.-** Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas, las líneas de montaje,

las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante de la organización.¹⁸

A su vez; Koontz dice:

*“La razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración. En otras palabras si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía de acuerdo con cada situación”.*¹⁹

Es importante distinguir entre la responsabilidad básica de un equipo de alta dirección y la manera en que ese equipo se enfrenta a la organización.

Se argumenta que contar con un buen personal y formarlo es un punto de crítica importante para la eficacia de la organización, puesto que la importancia radica en el desempeño de las funciones que realiza cada empleado y el empeño que le ponga.

2.9. Diseño de la estructura de la organización

Al diseñar la estructura de una organización los gerentes afrontan decisiones difíciles de asumir. Tienen que escoger entre un mundo de marcos de referencia, puestos y departamentos alternativos.

El proceso mediante el cual se realiza esta selección, se denomina: **“Diseño de la organización”**, y se refiere sencillamente:

*“A las decisiones y acciones y decisiones gerenciales que propician la estructura específica de la organización”.*²⁰

¹⁸ IDALBERTO, Chiavenato, “Introducción a la teoría Gral. de la Administ.” Mc Graw Hill, México 1981, Pág. 150

¹⁹ KOONTZ, Harold, “Administración”, 11a Edic. Mc Graw Hill, México 1998, Pág. 249

²⁰ GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY, “Las Organizaciones”, 7ma Edic. Estados Unidos, Pág. 423

Las estructuras de las organizaciones varían según las decisiones que tomen los gerentes.

Las organizaciones tienen propósitos y se orientan hacia metas; se desprende de este hecho que la estructura de las organizaciones tienen también propósitos y se dirigen hacia metas.

2.10. Relaciones de Autoridad

Muchos autores al referirse a las relaciones de autoridad, centralizan sus ideas en dos tipos de relaciones, la línea y las de staff.

Koontz y Weihrich definen a cada una de ellas, como:

*“Las funciones de línea son las que tienen impacto directo en el logro de los objetivos de la empresa”.*²¹

Koontz define Staff, como:

*“Las funciones de staff son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos”.*²²

Las funciones de línea y de staff, son cuestiones de relaciones, donde la relación en línea implica autoridad de un superior a un subordinado; mientras que la relación de staff, es auxiliar, consultiva y sin ningún grado de autoridad.

²¹ KOONTZ, WEIHRICH, “Administración”, 11a. Ed. México, Mac Graw Hill, Pág. 305

2.11. Delegación de Autoridad

Gibson, Ivancevich y Donelly, definen:

*“Proceso de distribuir de manera descendente la autoridad dentro de la organización”.*²³

Así mismo Octave Gelmier; en su obra: “Funciones y tareas de dirección general”, dice:

*“Delegar una responsabilidad es confiar en un subordinado la misión de conseguir un objetivo, dejándole una cierta iniciativa para la elección de los medios”.*²⁴

Los gerentes deciden cuánta autoridad se debe delegar a cada puesto y a cada empleado. La delegación de autoridad se refiere específicamente a la toma de decisiones, no a la realización del trabajo.

Los gerentes distribuyen la autoridad entre los puestos, la autoridad es el derecho de tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior y de exigir la obediencia de otras personas designadas. Todos los puestos contienen algún grado de derecho a tomar decisiones dentro de los límites establecidos, pero no todos los puestos cuentan con el derecho de exigir la obediencia de otras personas; este último aspecto de la autoridad marca la diferencia entre los puestos gerenciales y los no gerenciales.

²² KOONTZ, WEIHRICH, Ídem, Pág. 305

²³ GIBSON, Ivancevich y otros: Las Organizaciones, USA, Ed. Irwin, 1994, Pág. 440

²⁴ Obra citada tomada por Joaquín Bou Gascons, “Fun. y tareas de direcc. Gral.”, 1987, Pág. 114

2.12. Desarrollo de los recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos está concebido como:

*“El conjunto de las regulaciones y medidas orientadas a la disposición oportuna de las capacidades humanas requeridas, la transformación de las aptitudes el potenciamiento del dominio, la expansión del aprendizaje, la elevación de la competencia de acción (el saber hacer), y la creación de un ambiente humano propicio para la comunicación e interacción creativa”.*²⁵

La continuada subordinación como elemento esencial en el contrato laboral se convierte en una herramienta fundamental para la organización de las personas en las empresas, ya que desde su ingreso la persona sabe a qué dependencia está asignada y quién es su jefe inmediato, de quién debe recibir directamente las órdenes y a quién rinde cuentas de las tareas asignadas.

2.13. Los recursos financieros

*“Mediante el análisis de costos, podemos realizar una selección del plan adecuado, cuando se tienen muchas alternativas además de constituir un elemento importante en los mecanismos de control”.*²⁶

La formulación de presupuestos obliga a los administradores a perfeccionar sus planes y a lograr un equilibrio entre los ingresos y los gastos de operación

La organización, como la dirección, distribuirá y aplicará los dineros destinados para cada actividad, es el ingrediente más efectivo para ejecutar todas y cada una de las actividades y tareas que componen el proceso administrativo.

²⁵ RAPP, “Introducción a conceptos y metodologías de desarrollo organizacional”, Santa Cruz, S/E, 1995, Pág. 26

²⁶ NEWMAN, Ch. W. Semmer, “La Dinámica Administrativa, concep. Fundam. y aplicac.”, México, 1980, 6ta. Reimpresión, Pág. 45

MANUAL DE FUNCIONES

2.14. Instrumentos Organizativos

Existen varios instrumentos organizativos que contribuyen al desarrollo del proceso organizativo. De ellos se tomará solo dos:

2.15. Organigramas

Existen diversas clases de organigramas, de acuerdo a su forma son: Verticales, Horizontales, Circulares, etc.

*“Es la presentación gráfica de una estructura. En él deben estar contenidos los departamentos que integren la empresa, poniéndose de manifiesto la importancia relativa de cada uno de ellos en el contexto general de la estructura”.*²⁷

Según; De Zuani:

*“El organigrama constituye un mapa ilustrativo de la forma general, que muestra el funcionamiento de una organización, de sus partes y de las relaciones que vinculan esas partes. Por tanto un organigrama simplemente es una representación gráfica del modo de funcionamiento de una organización”.*²⁸

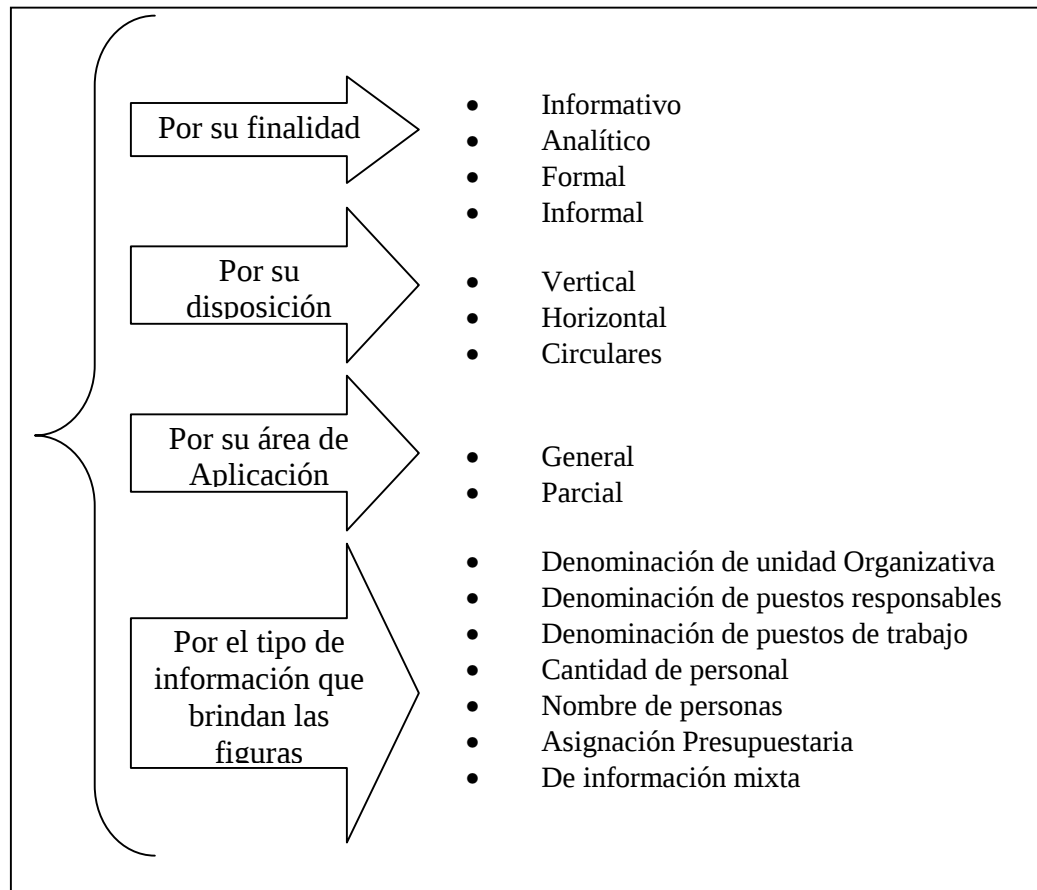
Los organigramas pueden delimitar los departamentos, las divisiones, las secciones, etc; reflejan la división de una organización, así también los límites y niveles jerárquicos fundamentales.

²⁷BOU, Gascons Joaquín, “El Ejecutivo Moderno: Direc. general”, Esp. Ed. Cultural 1987 Pág. 37

²⁸ DE ZUANI, “Introducción a la Administración de organizaciones”, Pág. 299.

2.16. Clases de organigramas

Se pueden distinguir varios tipos de organigramas según el criterio en el que se los clasifique. En este sentido se pueden señalar como los más importantes los siguientes criterios de clasificación: **a)** Por su finalidad **b)** Por su disposición gráfica **c)** Por su área de aplicación y **d)** por la información que brindan las figuras.

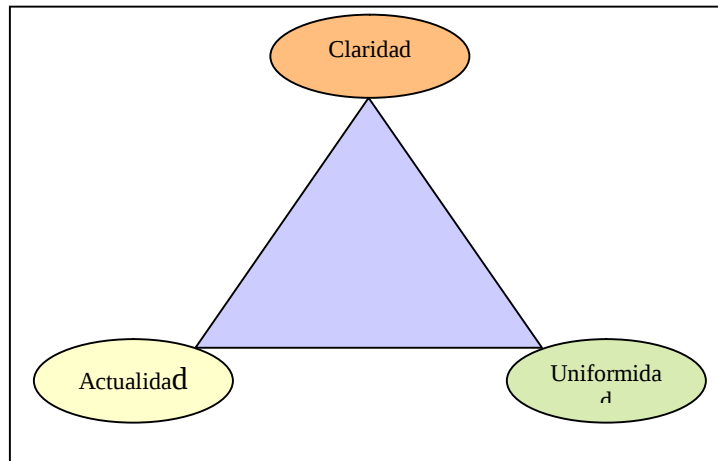


Fuente: De Zuani “Introd. a la Administ. de Organiz.” Pág. 310

De acuerdo al cuadro y de manera general, se observa que existen diferentes clases de organigramas para las empresas, ya sean éstas pequeñas, medianas o grandes.

Es importante resaltar que las estructuras que se realizan para las organizaciones, deben ser diseñados con mucha cautela.

2.17. Requisitos de un organigrama



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, Pág. 303

En la gráfica se puede observar que los requisitos para un organigrama deben contar con tres elementos fundamentales; como ser:

- **Claridad.-** Debe contener información comprensible, debe mostrar un tipo de información que no requiera de explicaciones adicionales.
- **Uniformidad.-** Su diseño gráfico debe ser uniforme en todo su desarrollo, ya que las figuras o relaciones diferentes pueden generar diversas.
- **Actualidad.-** Debe llevar siempre inserta la fecha de elaboración, para impedir interpretaciones erróneas.

2.18. Manual de funciones

El manual de funciones constituye la base para elaborar el organigrama y ambos se complementan; al menos que el organigrama, sea demasiado prolijo y detallado.

Manual de funciones o de organización es:

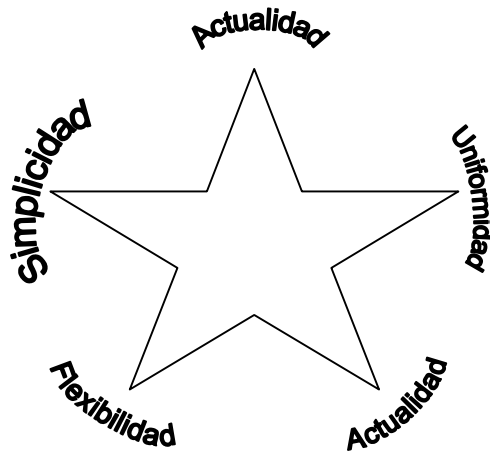
*“Explicación por escrito de las funciones, la autoridad, las obligaciones y las relaciones de cada unidad importante de la organización”.*²⁹

El manual de funciones debe ser elaborado con excesivo cuidado y luego de un exhaustivo análisis, puesto que debe contener aspectos determinantes para el buen funcionamiento de la organización.

En forma general, se puede decir que un manual de funciones, para ser eficaz, debe contener al menos: Nombre del puesto, conformación, requisitos, ubicación, autoridad, funciones principales, funciones secundarias de cada una de las unidades que conforman la organización.

²⁹ BOU, Gascons Joaquín, obra citada, Pág. 38

2.19. Requisitos de un manual de funciones



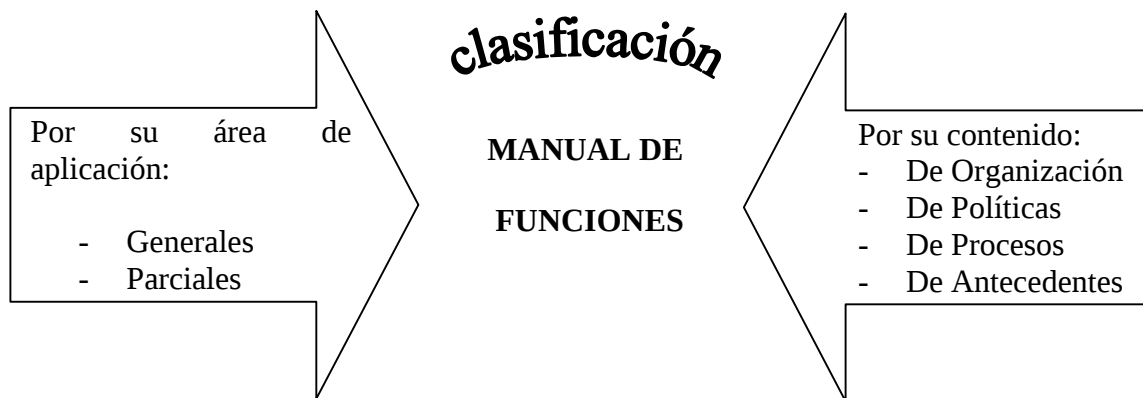
Fuente: “Introducción a la Administración de organizaciones”, Pág. 321

Los requisitos mínimos que deben reunir los manuales para ser útiles a una organización son:

- **Simplicidad.-** Todo manual debe poseer una redacción y una estructura para una buena comprensión de sus destinatarios.
- **Equilibrio.-** El manual debe respetar en todo su contenido una línea de objetividad, ecuanimidad, mesura y sensatez.
- **Uniformidad.-** Debe contar con un mismo estilo, de su estructura o de su redacción.
- **Flexibilidad.-** Se refiere a la necesidad de generar un diseño que responda a la dinámica que hoy tienen las organizaciones, lo que implica que el manual estará sujeto a distintos cambios.
- **Actualidad.-** La falta de actualización puede generar al manual el perjuicio de su “validez transitoria”, ya que tanto manuales; como organigramas se traducen en pérdidas de tiempo y en gasto inútil si no se procura mantenerlos actualizados y ajustados a la realidad.

2.20. Clases de manuales

Los manuales que una organización puede utilizar para su funcionamiento, pueden clasificarse desde dos puntos de vista: Por su área de aplicación y por su contenido.



Fuente: De Zuani, "Introducción a la Administración de Organizaciones". Pág. 322

a) Por su área de aplicación

- **Generales.**- Cuando su contenido comprende a todo el modelo de funcionamiento, o a su dimensión general, cuando se trate de organizaciones de cierta envergadura.
- **Parciales.**- Cuando se refieren sólo a una parte, unidad o área de la organización.

b) Por su contenido

Se destaca que los más difundidos y utilizados por las organizaciones son los manuales de organización y los de procedimiento. Pero además de ellos, existen los denominados manuales de políticas y los de historia o antecedentes de la organización.

- **Manual de organización.-** Proporciona información sobre la gráfica de organigramas generales o parciales, las descripciones de las partes o unidades organizativas, del modelo, sus misiones, funciones específicas, tipos de relaciones, los grados de responsabilidad, la información que debe recibir, procesar y emitir, las condiciones para el puesto.
- **Manual de proceso.-** Denominado también de procedimiento. Este tipo de manuales puede decirse que son menos generales y más específicos. Generalmente no son tan comunes como los que describen el modelo general y normalmente no se diseñan para todos los procesos que contiene el funcionamiento de la organización. Es un instrumento formal que describe un método estándar para ejecutar una determinada tarea, es decir tiene como objetivo ordenar en secuencia lógica un conjunto de operaciones, precisando sistemáticamente la forma más eficiente de realizar determinadas tareas.

CAPÍTULO III
FASE PROPOSITIVA
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE COSETT

3.1. Perfil institucional

Sobre la base del estudio diagnóstico y las conclusiones de la presente investigación, seguidamente se muestran los fundamentos para el área Administrativa y Financiera de COSETT; y posteriormente se plantea una propuesta de Reestructuración Organizacional de la Gerencia Administrativa y Financiera, para mejorar la situación de la misma.

▪ **Visión**

“Ser el proveedor preferido de servicios integrales de telecomunicaciones en Tarija, y satisfacer plenamente las necesidades específicas de nuestros clientes utilizando tecnología de convergencia de voz, video y datos”.

Fuente: COSETT, página Web ((www.cosett.com.bo))

▪ **Misión**

“Mejoramos la calidad de vida de la gente en Tarija al proveer soluciones de comunicaciones que exceden las expectativas de nuestros socios”.

Fuente: COSETT, pagina Web (www.cosett.com.bo)

3.2. Objetivo general de la empresa

El objetivo general de COSETT Ltda., es desarrollar actividades de Telecomunicaciones en todo el departamento; aplicando tecnología de punta.

Fuente: COSETT, Estatutos 2007, Capítulo III, Artículo. N° 4, Pág. N° 9

En base a lo expuesto anteriormente, se explicará el modelo que deseamos proponer sobre nuestro estudio de investigación:

3.3. Estrategia general de la empresa

La estrategia general de la empresa es tener clara las funciones que debe desarrollar cada empleado, la delegación de autoridad y las relaciones de mando, el establecimiento de los diferentes niveles jerárquicos; nos permitirá una adecuada estructura organizacional, logrando así un eficiente sistema de control administrativo que permitirá mejorar el desempeño del personal, de esta manera brindar un servicio de excelencia al asociado y público en general.

3.4. Objetivo del modelo

Conformar una estructura organizacional funcional, compuesta por un equipo de trabajo de alta capacidad y competitividad conformado por personas que tengan formación académica profesional y técnica, con el sólo propósito de brindar un buen servicio a los clientes y ofrecer una amplia gama de servicios novedosos que cubran las expectativas del asociado. En el grado en el que se cumpla de manera correcta y eficiente este propósito, podrá crecer y generar utilidades. Para tal efecto, se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

3.4.1. Objetivo del manual de organización

El objetivo del presente Manual de Organización es el de servir como instrumento normativo para la Gerencia Administrativa y Financiera de COSETT, de modo que permita describir su estructura organizativa, las funciones y dependencias y demás componentes del área.

Los objetivos específicos son:

- Evitar la duplicidad y dispersión de funciones.
- Determinar el ámbito de competencia y autoridad del área.
- Proporcionar al área una estructura que optimice la comunicación, coordinación y el logro de los objetivos.

- Simplificar y dinamizar su funcionamiento para lograr un nivel de productividad y eficacia económica para el departamento Administrativo y Financiero.

No contar con una nueva estructura organizacional, puede impedir que la Gerencia Administrativa y Financiera, pueda llevar a cabo una determinada estrategia. La estructura debe ser el elemento con el que la alta gerencia pueda contar y manejar la cultura de la empresa.

El primer propósito de la estructura de la organización es influir en el comportamiento de las personas y grupos para lograr un desempeño eficaz.

Debemos señalar que el organigrama que proponemos representa funciones, con niveles de autoridad y responsabilidad para cada funcionario. Está hecho de manera vertical. Representa los diferentes responsables que constituyen el área.

Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en el área debidamente asignados por sección, responsabilidad y función.

Muestra una representación de la división de trabajo, indicando: Los cargos existentes y sus funciones dentro del área.

3.4.2. Propuesta de reestructuración

Buscando dar respuesta a desafíos, comienza a crecer la necesidad de cambio en la Gerencia Administrativa y Financiera de Cosett Ltda. Desde este punto de vista se hace necesario responder a un eficiente desempeño en las funciones de cada uno de los trabajadores.

A continuación se explicará detalladamente, la estructura que se está proponiendo:

- A causa del trabajo que realiza el señor gerente de área por atender a cada uno de los empleados de los que está a su cargo; se ha decidido, separar el área Administrativa del área Financiera, así se asignaría jefes a cada departamento, lo que resultaría más fácil en la interrelación con los funcionarios.

- El Departamento Administrativo estará compuesto de 12 funcionarios, que estarán a cargo únicamente del Jefe Administrativo, además de contar con la presencia de supervisión del Gerente Administrativo y Financiero.
- El Departamento Financiero, estará compuesto por 7 personas, que dependerán del Jefe Administrativo, por supuesto también el Gerente Administrativo y Financiero se encargará de la supervisión del desempeño de sus funciones.
- Tanto el Departamento Administrativo como el Departamento Financiero, además del gerente Administrativo y Financiero, contarán con el desempeño de las funciones diarias de la secretaria y del mensajero. Es decir, estarán relacionados con todos los quehaceres del área y con todos los funcionarios.
- En el departamento Administrativo se han creado diferentes cargos y se han modificado algunos; como ser:

Entre los puestos añadidos a la estructura se tiene los siguientes:

Responsable de activo fijo y almacenes.- Debido a la necesidad de controlar con eficiencia la sección de almacenes, donde se encuentran los materiales que requiere la empresa se ha creado este puesto para velar por la custodia del activo fijo y a la vez tener a su cargo al personal. También es necesario separar “Control de Almacenes” y “Control de Activo Fijo”, además de un auxiliar, ésto debido a la cantidad de material existente y por las diferentes tareas que se debe realizar, es de esta manera que las personas que cumplen actualmente sus labores no son suficientes para desempeñar sus funciones.

Responsable de servicios generales.- En el caso de “Servicios Generales”, éste se ha creado para que el personal que está a cargo de él, tenga la opción de pedir el material necesario para servir a la empresa, además de comunicarse directamente con este funcionario.

Responsable de adquisiciones.- El “Responsable de Adquisiciones”, se encarga de realizar todos los trámites para la adquisición de algún bien, que vaya en beneficio de la cooperativa y tiene a su cargo al “Cotizador”, que trabaja directamente con él.

Asistente de almacenes.- El arduo trabajo que realizan los funcionarios que están en Almacenes provoca que se requiera de un funcionario más, puesto que no es suficiente con las personas que trabajan actualmente.

Transporte.- Se hace necesario un “Encargado de Transporte”, para un control riguroso de las movilidades, que muchas veces por cualquier razón, tienen fallas y para arreglarlas realizan un trámite, al personal que no le corresponde.

Auxiliar de personal.- La empresa de telecomunicaciones cada día crece más y se contrata más personal, lo que hace necesario un “Auxiliar de Personal” que ayude a realizar el trabajo que corresponde.

Entre los puestos modificados tenemos:

Sereno limpieza y transporte.- El “Encargado de Limpieza” que además es “Sereno” y el “Encargado de Transporte”, se relacionan directamente con el “Encargado de Servicios Generales”, para mejor control.

- Para el departamento Financiero se tiene lo siguiente:

Los cargos creados son:

Encargado de SIFCU (Sistema de Información y Codificación Uniforme).- La creación de este puesto es precisamente para mantenerse informado y actualizado sobre las disposiciones y reglamentos de la SITTEL (Superintendencia de Telecomunicaciones), puesto que no existe ningún encargado que brinde todo tipo de información de la SITTEL.

Los puestos modificados son:

Presupuestos.- “Encargado de Control Financiero” se ha modificado con el cargo de “Presupuestos”, para que se maneje toda la parte económica de la empresa y se dedique a realizar el presupuesto para el POA.

Analista contable.- Antes denominado Encargado de Egresos.

Se ha denominado Analista Contable porque es el que analiza con cautela, precaución y da el visto bueno los comprobantes que en Tesorería se realizan.

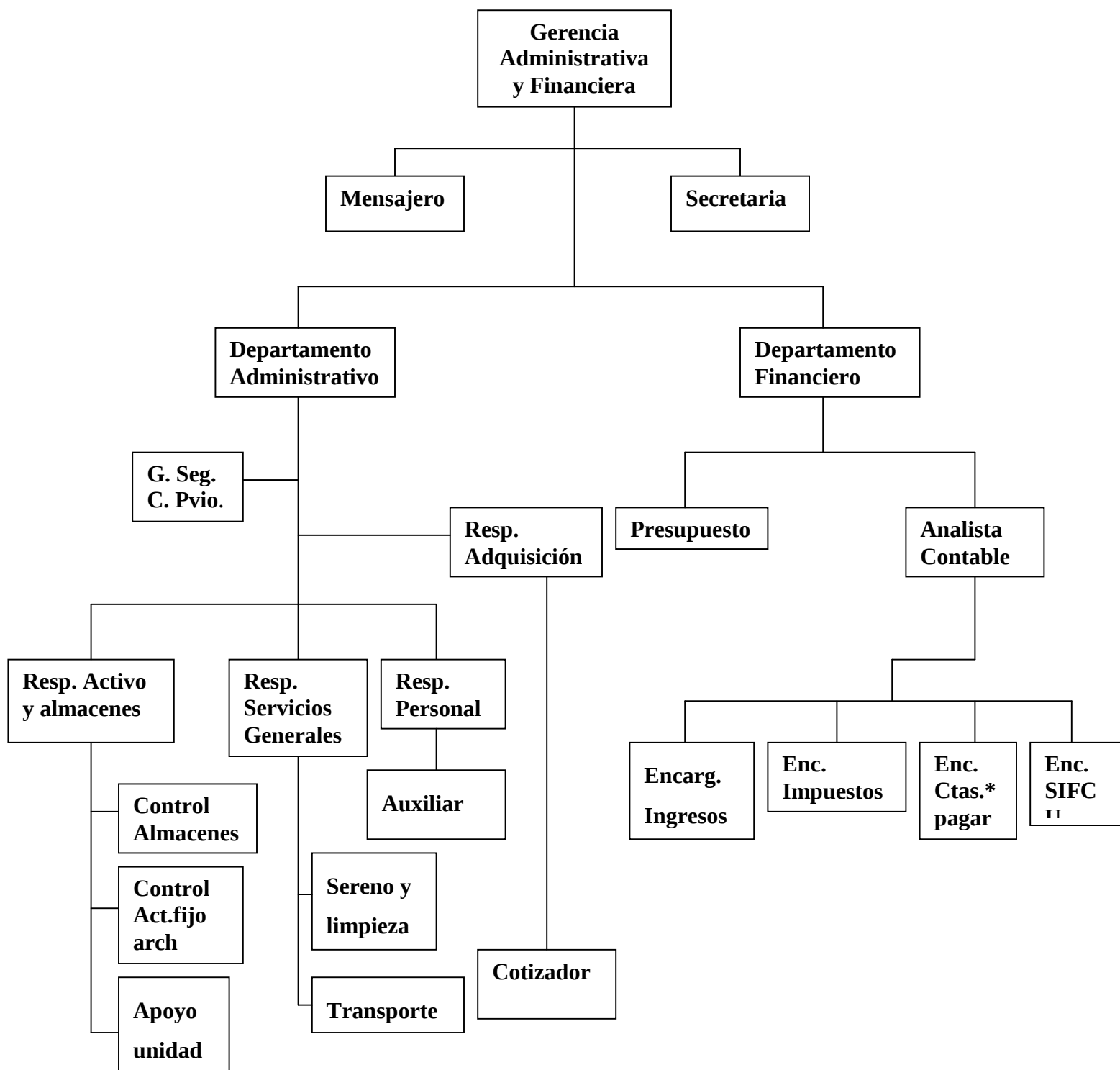
Encargado de egresos.- Encargado de Egresos, está en lugar de auxiliar contable, el nombre va de acuerdo a las funciones que el empleado realiza; éste se encarga de realizar comprobantes y llenar cheques.

En cuanto a los puestos que no se han nombrado, se mantienen tal y como son, ya que no necesitan cambio alguno.

La estructura que se propone para el Área Administrativa y Financiera se muestra a continuación:

3.5. Diseño de la propuesta

Organigrama propuesto para la Gerencia Administrativa y Financiera de Cosett



Este organigrama está realizado de manera funcional, en el que denota los diferentes puestos de cada uno de los empleados.

Se ha separado en dos brazos; el Área Administrativa del Área Financiera, lo que facilita la comunicación entre los empleados.

Los funcionarios que están en el nivel operativo cuentan con un superior o un responsable al que se podrán dirigir para la disolución de dudas o problemas.

El nivel intermedio de igual manera cuenta con la colaboración directa del Gerente de Área, que tienen la gran responsabilidad de manejar a su equipo de trabajo que estará dispuesto a trabajar arduamente.

3.6. Manual de funciones

3.6.1. Uso y difusión del manual

El presente Manual de Funciones, debe ser utilizado como herramienta de información y orientación para todo el personal del área Administrativa, difundiéndola en forma selectiva, es decir con memorándum y de acuerdo a la función autoridad, responsabilidad y dependencia.

Este manual no impide desarrollar potencialidades individuales sobre acciones rápidas y eficientes. Su redacción no se constituye en un factor limitante debido a que su texto no es estático ni limitativo, por el contrario es un instrumento dinámico que viabiliza las tareas a desarrollar.

3.6.2. Formato

- **Cargo** : Puesto asignado en la empresa.
- **Nivel** : El nivel está relacionado de acuerdo al cargo.
- **Dependencia** : Relacionado a la persona que está a su cargo.
- **Inmediato superior** : Persona que ocupa un cargo más alto.
- **Objetivo del cargo** : Finalidad que se persigue con el cargo.
- **Funciones principales** : Actividad fundamental asignado al cargo.

- **Funciones específicas** : Enumeración de las actividades principales asignados al cargo.
- **Perfil del cargo** : Son las condiciones o requerimientos establecidos para cubrir un determinado cargo.

De esta manera se explicará a continuación el Manual de Funciones; detallando las tareas que desempeña cada uno de los empleados que pertenecen; tanto a la gerencia Administrativa como a la Gerencia Financiera.

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

CARGO	: Gerente Administrativo y Financiero
NIVEL	: Institucional
DEPENDENCIA	: Gerente General
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente General

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Asegurar la aplicación de una administración eficiente que garantice la aplicación de las normas contables y el apoyo logístico oportuno que se requiera en cuanto a su funcionamiento, materiales y los servicios necesarios para el desarrollo de las actividades

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Prestar apoyo a la Gerencia General, organizando los servicios logísticos de la empresa satisfaciendo en forma oportuna los requerimientos de las diferentes áreas que integran la empresa.
- Prever, planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir el movimiento financiero de COSETT LTDA. con el objeto de lograr un servicio eficiente para garantizar óptimos recursos económicos y financieros de la empresa.
- Planificar, dirigir y supervisar las funciones de adquisiciones, suministros y provisión oportuna de bienes.
- Implementar sistemas de control interno, en las áreas bajo su dependencia tendientes a mejorar la administración económica y financiera de la empresa
- Supervisar la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto de la empresa.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Cumplir y hacer cumplir todas las resoluciones del directorio y otras que sean dictadas por los entes que tengan tuición sobre la empresa.

- Proporcionar información financiera, contable y presupuestaria en forma oportuna, limpia y confiable.
- Cumplir con eficacia y eficiencia las funciones propias de su cargo, tales como:
 - Firma de comprobantes de ingresos y egresos
 - Controlar los saldos, flujos y programación de caja y bancos
- Firmar los estados financieros y ponerlos a conocimiento de la Gerencia y Directorio de la empresa

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Profesional con título en provisión nacional en Administración de Empresas, con inscripción en el colegio respectivo.
- Tener experiencia en la dirección de empresas.
- Capacidad de organización y liderazgo.

SECRETARIA

CARGO	: Secretaria Gerencia Administrativa
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Gerente Administrativo
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente General

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Apoyar con la máxima eficiencia las labores de transcripción, archivo y distribución de la correspondencia interna y externa, relacionada con la gerencia, orientadas a conseguir una imagen de seriedad, respeto y cordialidad.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Redactar correspondencia de toda índole.
- Recibir correspondencia distribuirla y efectuar el seguimiento hasta su respuesta.
- Llevar libro de correspondencia recibida y expedida, registrando la fecha, número correlativo, concepto y lugar donde fue derivada.
- Atender llamadas telefónicas, con el correspondiente registro.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Preparar, registrar y despachar la documentación emitida.
- Recibir, registrar y clasificar la documentación recibida.
- Procesar los trabajos de acuerdo a requerimiento
- Realizar otras tareas afines de acuerdo a requerimiento del Gerente.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Poseer título de secretaria ejecutiva
- Experiencia en el manejo y procesamiento de documentación.
- Cordialidad en la atención al usuario.

- Experiencia en el manejo de fax
- Buena presencia
- Seriedad y responsabilidad

MENSAJERO

CARGO	: Mensajero
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Gerente Administrativo
INMEDIATO SUPERIOR	: No tiene

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Desarrollar en óptimas condiciones el movimiento de correspondencia interna y externa relacionada a la empresa.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Prestar servicio íntegro de mensajería de acuerdo a requerimientos.
- Efectuar tareas afines a su condición y su cargo, solicitadas por la gerencia Administrativa y Financiera.
- Realiza el extracto de pro forma para el respectivo pago de servicios, luz, agua.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Realizar mandados de recojo y distribución de documentación, correspondencia y otras afines.
- Distribución de la correspondencia en coordinación con la secretaria.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Haber cursado ciclo primario
- Iniciativa, precaución, sociabilidad y buena presencia.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

CARGO	: Jefe Administrativo
NIVEL	: Intermedio
DEPENDENCIA	: Gerente Administrativo y Financiero
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente Administrativo y Financiero

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Proveer el apoyo logístico y oportuno que requiera la Institución en cuanto a su funcionamiento, materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Diseñar e implementar normas de control interno de acuerdo a las necesidades de la empresa en coordinación con el Gerente General y la Gerencia Financiera.
- Verificar periódicamente los medios de control interno vigentes y verificar si los mismos se cumplen.
- Autorizar la salida del material existente en almacenes en el periodo diseñado para el efecto.
- Prestar apoyo a la Gerencia General, organizando los servicios logísticos de la empresa satisfaciendo en forma oportuna a los requerimientos de las distintas áreas de la empresa
- Planificar, dirigir y supervisar las funciones de adquisiciones, suministros y provisión oportuna de bienes.
- Planificar, dirigir y supervisar las funciones del departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a reglamento.
- Disponer el mantenimiento y conservación de bienes, equipos e instalaciones
- Coordinar la programación de gastos y compras para la adquisición de bienes y servicios.

- Supervisar y controlar las funciones y responsabilidades de cada funcionario del área.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Definir formal y gráficamente la estructura organizacional del área.
- Coordinar lógica y adecuadamente las capacidades e iniciativas personales de los funcionarios del área.
- Participar en la reformulación del presupuesto de la empresa.
- Proponer las políticas de créditos de los servicios al cliente.
- Establecer las políticas generales para el manejo de almacenes y políticas de adquisiciones.
- Establecer un programa de mejoramiento de las relaciones empleado-empleador.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Profesional con título en provisión nacional en Administración de Empresas, con inscripción en el colegio respectivo.
- Tener experiencia en la dirección de empresas.
- Capacidad de organización y liderazgo.

RESPONSABLE DE ACTIVO FIJO Y ALMACENES

CARGO	: Responsable de Activos Fijos y Almacenes
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Gerente Administrativo
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente Administrativo

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Registro, control, depreciación de activo fijo, planificar, organizar, dirigir y controlar la existencia de bienes muebles e inmuebles. Recepción, almacenamiento y control en la entrega de materiales.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Supervisar el inventario físico y valorado de los activos fijos de la empresa
- Supervisar la actualización periódica del inventario físico
- Mantener los registros actualizados para informar sobre el patrimonio físico de la empresa.
- Dirigir, controlar y coordinar la recepción, clasificación y despacho de materiales y equipo de acuerdo a necesidades de cada recepción.
- Organizar los almacenes procurando condiciones de seguridad, armonizando la asignación de espacios según las características de los bienes, simplificando sus operaciones y facilitando la manipulación y el transporte de los mismos.
- Recepcionar los materiales en depósito provenientes locales, transferencias, devoluciones, mediante la elaboración de notas de recepción o notas de ingreso de almacenes para regularizar el ingreso de los bienes a la bodega y otros documentos necesarios que justifiquen el ingreso, constatando la cantidad y si cumplen con las especificaciones técnicas y de calidad de acuerdo a requerimiento de la unidad solicitante.
- Disponer el adecuado almacenamiento físico de los materiales recibidos.

- Adoptar medidas y normas de protección de materiales y equipos para evitar pérdidas, deterioros y robos.
- Organizar el inventario físico valorado y control del movimiento de almacenes.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Actualizar periódicamente el inventario físico y codificar las nuevas incorporaciones
- Custodiar las existencias en almacenes
- Remitir periódicamente los reportes de consumo para contabilidad
- Registrar y actualizar los kardex de movimiento de materiales
- Adoptar medidas y normas de protección de materiales y equipos para evitar pérdidas, deterioros y robos.
- Supervisar la correcta introducción de datos al sistema de computación, constituyéndose en el responsable del control de inventarios y de los resultados emitidos.
- Definir el stock de mínimo costo y stock mínimos permisibles para cada producto del almacén
- Asignar tareas y supervisar al personal subalterno

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Título en provisión nacional en Administración de Empresas, Economía o Auditoría.
- Inscripción al colegio de profesionales respectivo.

ASISTENTE DE ALMACENES

CARGO	: Asistente de Almacenes
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Responsable de Activo y Almacenes
INMEDIATO SUPERIOR	: Responsable de Activos y Almacenes

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Apoyar en la clasificación y codificación de las existencias controlando permanentemente los ingresos y egresos de materiales e introducir al sistema.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Controlar el uso adecuado de combustible.
- Proveer el normal abastecimiento de combustibles, lubricantes, repuestos.
- Ayudar en la entrega de materiales con pedidos debidamente autorizados por las autoridades competentes y con la firma del funcionario que recibe.
- Custodiar permanentemente el material existente en almacenes
- Comunicar al jefe o responsable de almacenes de las existencias del material de mayor rotación, para evitar su agotamiento total.
- Mantener los almacenes adecuadamente ordenados
- Custodia de herramientas y material de trabajo

3. PERFIL DEL CARGO.-

- Tener título de bachiller en humanidades y tener experiencia dentro del manejo administrativo.
- Poseer conocimiento en el manejo computarizado.

ASISTENTE DE ACTIVO FIJO

CARGO	: Asistente de Activo Fijo
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Responsable de Activos y Almacenes
INMEDIATO SUPERIOR	: Responsable de Activos y Almacenes

1. OBJETIVO DEL CARGO

Registro, control, depreciación de activos fijos, planificar, organizar, dirigir y controlar las existencias de bienes muebles e inmuebles.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Controlar, registrar y efectuar conservación de los activos fijos de la Cooperativa.
- Disponer el mantenimiento y conservación de los bienes, equipos e instalaciones.
- Supervisar la actualización periódica del inventario físico
- Actualizar periódicamente el inventario físico y codificar las nuevas incorporaciones.
- Registrar y controlar los bienes en custodia

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Elaborar inventario de:
 - Muebles y enseres
 - Vehículos
 - Equipos
 - Inmuebles
 - Terrenos
- Participar en la entrega y recepción de activos fijos

- Preparar la información correspondiente al resumen de depreciación y remitir estos reportes a contabilidad
- Registrar y controlar los bienes en custodia
- Realizar el seguimiento a los seguros (especialmente de equipo), cuando corresponda.
- Certificar oportunamente el adeudo de bienes que tiene un funcionario si acaso es retirado de la Cooperativa o es transferido de unidad.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Tener formación en el área contable.
- Tener experiencia en tareas similares
- Iniciativa personal
- Perspicacia, precaución, seriedad y responsabilidad

AUXILIAR

CARGO	: Auxiliar
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Responsable de Activos y Almacenes
INMEDIATO SUPERIOR	: Responsable de Activos y Almacenes

1. OBJETIVO DEL CARGO

Control, registro, codificación de los activos fijos y entrega de bienes como efectos en custodia.

2. FUNCIONES PRINCIPALES

- Apoyar en la realización del inventario físico de los activos fijos de la empresa.
- Ayudar a registrar y codificar las nuevas incorporaciones
- Ayudar a registrar los formularios de bienes entregados al personal como bienes en custodia
- Controlar el uso adecuado de los bienes entregados en custodia al personal de la empresa.
- Participar en la entrega y recepción de los activos fijos

3. PERFIL DEL CARGO.-

- Título de bachiller
- Iniciativa personal
- Perspicacia, precaución, seriedad y responsabilidad

RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES

CARGO	: Responsable de Servicios Generales
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Gerente Administrativo
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente Administrativo

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Coordinar actividades referidas al movimiento de servicios auxiliares para el logro de condiciones óptimas de trabajo y funcionamiento en la Institución y la contratación de bienes externos.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Planificar, dirigir y supervisar las tareas asignadas al encargado de transporte, choferes, sereno, limpieza y mantenimiento.
- Planificar y adoptar medidas para el mantenimiento de conservación de bienes, equipos, vehículos e instalaciones.
- Autorizar a través de la orden de trabajo el mantenimiento y reparación de los vehículos para el taller autorizado o contratado de acuerdo con los precios establecidos.
- Controlar el flujo de entradas y salidas de los vehículos, sean éstos locales o hacia provincias, mediante la boleta de autorización de salida de vehículos.
- Controlar la asistencia del personal a su dependencia.
- Efectuar servicios de apoyo a las unidades de la empresa, de acuerdo a requerimiento.
- La solicitud de contratación de servicios externo debe ser canalizada por Servicios Generales

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Efectuar la inventariación y codificación de los vehículos de la empresa para el control del movimiento.
- Programar y controlar el funcionamiento y mantenimiento de todos los vehículos de propiedad de la empresa.
- Controlar el efectivo cumplimiento de los contratos con terceros (alquileres)
- Registrar y controlar la documentación correspondiente a alquileres, contratos, facturas en general.
- Asignar tareas y supervisar al personal subalterno para evitar la irresponsabilidad y lograr la entera satisfacción las funciones encomendadas
- Hacer cumplir el programa de mantenimiento y reparación del parque automotor.
- Efectuar servicio de apoyo a las unidades de la empresa, de acuerdo a requerimiento.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Poseer título en Provisión Nacional en Administración de Empresas, Economía o Auditoría.
- Inscripción al colegio de profesionales respectivo
- Experiencia en tareas administrativas
- Planeamiento e iniciativa
- Seriedad y responsabilidad

SERENO Y LIMPIEZA

CARGO	: Sereno y limpieza
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Responsable de servicios generales
INMEDIATO SUPERIOR	: Responsable de servicios generales

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Cuidar, controlar los bienes muebles e inmuebles de propiedad de la empresa. Mantener en excelentes condiciones de limpieza las oficinas de COSETT LTDA. con todas las dependencias que se le asigne.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Efectuar la revisión permanente de todas las dependencias, cuando realiza el recorrido nocturno acostumbrado.
- En caso de que algunos de los funcionarios debieran trabajar en horas de la noche, prestarle los servicios requeridos y permitir su ingreso, previa presentación de la orden de servicio.
- Realizar vigilancia y custodia nocturna de las dependencias de la Institución
- Realizar otros trabajos afines a su cargo

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Efectuar registro y control de las personas que entran o salen durante la noche para la prestación de servicios registrando nombre y razones de tránsito.
- Efectuar la limpieza de los ambientes de trabajo

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Haber cursado el ciclo primario
- Experiencia en manejo de armas
- Experiencia en el cuidado de inmuebles

- Atención concentrada y de detalles
- Habilidad manual.
- Seriedad y responsabilidad

TRANSPORTE

CARGO	: Encargado de Transporte
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Responsable de Servicios generales
INMEDIATO SUPERIOR	: No tiene

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Organizar, dirigir y coordinar el trabajo relacionado con la operación y mantenimiento de los vehículos de propiedad de Cosett Ltda., apoyando a las diferentes áreas que requieran de este servicio.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Apoyar en el control de las reparaciones y el mantenimiento de los vehículos, para que se efectúen de acuerdo a lo previsto
- Conducir vehículos en viajes de corta y larga distancia y recorridos cortos de rutina
- Cuidar y ser precavido en la conducción del vehículo
- Efectuar mantenimiento y/o preventivo de los vehículos

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Conducir el vehículo asignado a su cargo
- Velar por la conservación y mantenimiento del mismo
- Mantener al día la historia y mantenimiento de las movilidades a su cargo.
- Sustituir para la entrega de correspondencias y citaciones a miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, cuando corresponda.
- Cuidar y ser precavido en la conducción del vehículo
- Efectuar el lavado, engrase, fumigado, cambio de aceite y limpieza de los vehículos a su cargo.

- Mantener a los vehículos de la empresa en buenas condiciones de funcionamiento
- Cumplir otras tareas afines a su cargo

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Chofer profesional
- Poseer licencia de conductor y experiencia mínima de tres años
- Buena coordinación motora
- Buena visión y aseo
- Seriedad y responsabilidad

RESPONSABLE DE PERSONAL

CARGO : Responsable de personal

NIVEL : Operativo

DEPENDENCIA : Gerente Administrativo

INMEDIATO SUPERIOR : Gerente Administrativo

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Organizar y coordinar actividades de administración de personal y labores de transcripción y archivo.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Organizar, dirigir, controlar y evaluar el Sistema de Administración de Recursos Humanos y aplicar las disposiciones legales inherentes a la función.
- Tener a su cargo los archivos del personal, que deben estar permanentemente actualizados debiendo incluir todos los registros necesarios del personal.
- Programar el rol anual de vacaciones del personal, debiendo tomar las previsiones necesarias para suplir las funciones del empleado que haga uso de este beneficio.
- Organizar y supervisar las acciones tendientes a regularizar las vacaciones, baja médica, permisos y otros.
- Extender y autorizar certificados y notas para la filiación al seguro social y otras afines.
- Elaborar el plan de promociones, rotación, capacitación y escala salarial, tomando en cuenta Reglamentos Internos, Ley General de Trabajo, Estatutos, Manual de Funciones y otros documentos.
- Revisar en forma mensual los descuentos, etc. A los que el funcionario debe ajustarse, antes de la elaboración de la planilla de haberes.
- Apoyar a las tareas de difusión, revisión y actualización de manuales, estatutos y reglamentos internos de la institución

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Revisar la asistencia para determinar exactamente las horas extraordinarias.
- Controlar la asistencia del personal, como faltas, licencias u otras causales de inasistencia o atraso.
- Elaborar y mantener en forma actualizada y oportuna el sistema de información del personal a través de kardex y files correspondientes con la documentación necesaria.
- Ejecutar y/o controlar la elaboración de planillas de sueldos y salarios y coordinación con el centro de computación, tomando en cuenta todos los aspectos que el caso requiera.
- Revisar mensualmente el tiempo de trabajo del funcionario, y determinar los años de servicio para el pago del bono de antigüedad
- Realizar toda tarea que sea necesaria para el buen funcionamiento de la empresa.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Poseer título en provisión nacional en Administración de Empresas.
- Inscripción al colegio de profesionales respectivo.
- Tener experiencia en la dirección de personal

AUXILIAR DE PERSONAL

CARGO	: Auxiliar de Personal
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Responsable de Personal
INMEDIATO SUPERIOR	: Responsable de Personal

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Colaborar en la asistencia del personal y colaborar en forma permanente al jefe de personal en mantener los files y el registro del personal al día.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Ayudar en el control de asistencia, entradas y salidas del personal, mediante el sistema de control al personal, que deben ser debidamente autorizadas por el inmediato superior, jefe de departamento o gerente de área.
- Informar sobre el control de asistencia de los empleados en forma diaria.
- Informar la inasistencia de algún empleado y explicar el motivo de la inasistencia a su fuente de trabajo.
- Realizar memorándums para los funcionarios que por alguna razón lo requieran.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Mantener informado a sus superiores sobre la ausencia de personal previa verificación de la papeleta de salida.
- Apoyar en las tareas diarias al jefe de personal.
- Ayudar a revisar el sistema de control de asistencia del personal que realiza horas extras para su respectiva compensación e informar al jefe para su correspondiente registro.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Conocimiento en administración de personal
- Iniciativa y diligencia personal
- Seriedad y responsabilidad

RESPONSABLE DE ADQUISICIONES

CARGO : Responsable de Adquisiciones

NIVEL : Operativo

DEPENDENCIA : Gerente Administrativo

INMEDIATO SUPERIOR : Gerente Administrativo

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Lograr condiciones óptimas en la adquisición de materiales y servicios en forma eficaz y oportuna en función al reglamento y procedimientos de adquisiciones vigente.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Obtener la aprobación de los trámites de adjudicación para la provisión de materiales, a través de la participación de la gerencia Administrativa y Financiera, Gerencia general, para las adquisiciones directas cuyas cuantías se establecen en el reglamento y procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios y disposiciones legales.
- Verificar que la documentación recibida para la adquisición, cuente con los formularios diseñados para el efecto, debidamente aprobados por las instancias correspondientes.
- Satisfacer los requerimientos de materiales en general en base a los pedidos previamente autorizados
- Preparar los cuadros comparativos de cotizaciones así como la información necesaria para las diferentes adjudicaciones.
- Observar que las solicitudes de compra o pedidos sean compatibles y justificadas con los requerimientos de la entidad y cumplan con las especificaciones técnicas correspondientes y las disposiciones legales.

- Elaborar el programa de compras para la institución de acuerdo a requerimiento de las diferentes unidades de la institución y en relación directa con el gerente de área.
- Elaborar estadísticas sobre el movimiento de adquisiciones
- Realizar otras tareas afines a su cargo y a su condición

3. **PERFIL DEL CARGO.-**

- Título en provisión nacional en administración de Empresas, Economía o Auditoría.
- Inscripción al colegio de profesionales respectivo
- Tener experiencia en tareas de ejecución de programas de compras y suministro
- Tener conocimiento de sistemas computarizados
- Perspicacia, precaución, seriedad y responsabilidad

COTIZADOR

CARGO	: Cotizador
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Gerente Administrativo
INMEDIATO SUPERIOR	: Responsable de Adquisición

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Se dedica básicamente a la cotización de los precios de material de suministro y material de servicio.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Asegurarse y comprobar la calidad y cantidad que se cotiza, según las especificaciones técnicas.
- Actualizar en forma permanente el registro de proveedores conjuntamente con el Gerente Administrativo.
- Recabar las solicitudes de cotizaciones a los proveedores
- Entregar al proveedor que se adjudicó el bien o servicio la orden de compra o la orden de trabajo.

3. PERFIL DEL CARGO.-

- Conocimiento en Administración de Empresas, Economía o Auditoria.
- Tener experiencia en compras de suministro y otros
- Iniciativa personal, precaución, seriedad y responsabilidad

DEPARTAMENTO FINANCIERO

CARGO	: Jefe Financiero
NIVEL	: Intermedio
DEPENDENCIA	: Gerente Administrativo y Financiero
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente Administrativo y Financiero

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Prever, planificar, organizar, coordinar, controlar y dirigir el movimiento financiero de Cosett Ltda. Con el objeto de lograr un uso racional de los recursos económicos y financieros de la empresa

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Construir un marco de orden y coordinación, que ayude a lograr el éxito de una gestión mediante la integración del personal, con el objeto de posibilitar el cumplimiento total de las funciones y responsabilidades asignadas a cada área.
- Hacer conocer en forma oportuna a todos los funcionarios bajo su dependencia, las funciones asignadas, procedimientos de trabajo y responsabilidades para el desarrollo de las actividades
- Supervisar la elaboración de los registros contables y estados financieros de la empresa
- Supervisar la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto de la empresa.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Establecer con claridad las responsabilidades, dependencias y funciones del personal desde la Gerencia hasta el último servidor bajo su dependencia.
- Definir claramente sin posibilidad de mala interpretación, las inter-relaciones estructurales de autoridad y de responsabilidad de cada funcionario del área.

- Coordinar con las demás gerencias las actividades propias de la empresa, buscando optimizar los resultados.
- En ausencia del Gerente General asumir las funciones en forma interina, haciéndose responsable de todas las decisiones adoptadas en ese periodo y de las consecuencias de sus actos.
- Evaluar al personal bajo su dependencia de acuerdo a las normas básicas del sistema de administración de personal.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Profesional con título en provisión nacional de Auditor, Economía o Administración de Empresas, con inscripción en el colegio respectivo.
- Tener experiencia en la dirección de empresas.
- Capacidad de organización y liderazgo.

PRESUPUESTOS

CARGO	: Encargada de Presupuestos
NIVEL	: Intermedio
DEPENDENCIA	: Gerente Financiero
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente Financiero

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Supervisar la elaboración de la formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del presupuesto de COSETT LTDA., proponiendo al directorio ajustes presupuestarios para reformulación y cierre al final de la gestión.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Definir las fases y los plazos de formulación, ejecución, evaluación, y cierre del ejercicio, en que deberá cumplir y ejecutarse dentro de los plazos y procedimientos establecidos por la política presupuestaria de la entidad y los entes reguladores.
- Elaborar informes periódicos, oportunos, pertinentes, confiables y transparentes respecto a la administración presupuestaria.
- Contar con un registro apropiado y sistematizado para el control de la ejecución presupuestaria, con el objeto de verificar el comportamiento de la ejecución física y financiera del presupuesto.
- Coordinar con el Analista Contable y Tesorería, en lo que concierne a la formulación, modificaciones, traspasos de partidas y en todos los aspectos vinculados con el sistema de Contabilidad Integrada.
- Dar curso a los gastos previa certificación de la existencia de la partida presupuestaria y saldos suficientes en el momento de la operación.
- Ejercer control adecuado de los ingresos presupuestados y ejecutados, logrando que los mismos alcancen los niveles programados.

- Cerrar las cuentas del presupuesto de recursos y gasto, hasta el 31 de diciembre de cada año; con posterioridad a esa fecha no se podrá asumir compromisos ni devengarse gastos con cargo a las apropiaciones presupuestarias del ejercicio que se cierra.
- Orientar y asesorar a todas las áreas administrativas, con respecto a anteproyecto del presupuesto, ejecución y evaluación de las unidades regionales.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Preparar un programa de las operaciones presupuestarias y actividades de control del presupuesto de COSETT LTDA.
- Formular, ejecutar y realizar seguimiento de acuerdo al clasificador presupuestal.
- Apoyar en el área financiera para la formulación del Plan Operativo Anual, determinado techos presupuestarios y otros requerimientos.
- Revisar y firmar comprobantes de ingresos y egresos que afecten al presupuesto de la entidad.
- Asumir funciones en reemplazo de jefes de Departamento del Área financiera en ausencia de ellos o cuando sea instruido.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Poseer título en provisión nacional de Auditoría o Contador Público.
- Experiencia en el manejo del personal y desarrollo de la profesión
- Experiencia en el manejo y procesamiento de información contable.
- Manejo de sistemas o programas computarizados
- Otros relacionados con la capacidad de organización, iniciativa, planeamiento y discernimiento de información.

ANALISTA CONTABLE

CARGO	: Analista Contable
NIVEL	: Operativo
DEPENDENCIA	: Gerente Financiero
INMEDIATO SUPERIOR	: Gerente Financiero

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Asegurar la correcta elaboración del asiento contable en el sistema, a través de documentos de respaldo e instrucciones pertinentes.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Coordinar y supervisar las actividades del departamento de Contabilidad y los concernientes a las actividades de Tesorería.
- Elaborar los asientos de ajustes y de cierre del ejercicio contable.
- Coordinar actividades relativas al procesamiento de información de Tesorería.
- Proporcionar información necesaria para la elaboración de auditorías internas y externas.
- Registrar y validar los comprobantes en borrador, con apropiación de cuentas y partidas específicas.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Revisar y verificar los comprobantes procesados.
- Organizar y mantener actualizados los planes de cuenta, apertura de registros auxiliares y otros necesarios para la adecuada operatividad de la Unidad.
- Presentar informes mensuales y/o cuando sean requeridos.
- Supervisar al personal, firmar comprobantes en reemplazo del contador.
- Proponer borradores de comprobantes de ajuste para su procesamiento cuando así sea necesario.

- Otras actividades cuando sea requerido por la unidad a la que pertenece.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Egresado en la carrera de Auditoria o Contador General con título en provisión nacional.
- Experiencia en el manejo y procesamiento de información contable
- Manejo de sistemas o programas computarizados
- Otros relacionados al cargo

ENCARGADO DE INGRESOS

CARGO : Encargado Ingresos

NIVEL : Operativo

DEPENDENCIA : Analista Contable

INMEDIATO SUPERIOR : Analista Contable

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Llevar un correcto ordenamiento de la documentación de ingresos y su correspondiente asiento contable.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Realizar las actividades destinadas a la liquidación de ingresos
- Procesar la documentación relacionada a la recaudación
- Verificar las liquidaciones de ingresos con las unidades de recaudación
- Ordenar de acuerdo a procedimientos establecidos la documentación remitida por el Departamento Comercial.
- Registrar en forma cronológica todas las transacciones de ingresos

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Elaboración de los cuadros de ingresos por otros servicios y conciliación de la cuenta de la Cooperativa.
- Elaborar los reportes de venta de las acciones telefónicas
- Realizar un archivo cronológico y sistemático de los depósitos realizados.
- Archivar los comprobantes de ingresos y documentación sustentadora según procedimientos previamente establecidos.
- Verificar una correcta documentación contable de acuerdo al plan de cuentas, clasificador presupuestario y apertura programática de la institución

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Tener conocimiento de contabilidad básica
- Facilidad de manejo de programas de computación
- Discrecionalidad y responsabilidad en el manejo de la información a su cargo

ENCARGADO DE IMPUESTOS

CARGO : Encargado de Impuestos

NIVEL : Operativo

DEPENDENCIA : Analista Contable

INMEDIATO SUPERIOR : Analista Contable

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Desarrollar en forma efectiva las tareas de pagos y cobros dentro las tareas establecidas.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Registro cronológico de los libros venta IVA y compra IVA.
- Encargado de hacer empastar los libros de compras, venta IVA, de manera anual.
- Pagar los impuestos de la Cooperativa mensualmente.
- Pagar todas las obligaciones relacionadas con patente, inmuebles, etc. de la Cooperativa

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Realiza los asientos contables de todos los fondos a rendir
- Revisar y aprobar la documentación de descargo de cuenta documentada y reposición de fondo fijo.
- Registro cronológico del libro diario

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Egresado en la carrera de Auditoria o Contador General con título en provisión nacional.
- Experiencia en el manejo y procesamiento de información contable.
- Manejo de sistemas o programas computarizados. Otros relacionados al cargo.

ENCARGADO DE EGRESOS

CARGO : Encargado de Egresos

NIVEL : Operativo

DEPENDENCIA : Gerente Financiero

INMEDIATO SUPERIOR : Gerente Financiero

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

Controlar y supervisar todo el movimiento económico de egresos en efectivo, cheques y transferencias.

2. FUNCIONES PRINCIPALES.-

- Cargar la información al sistema con el objeto de elaborar el comprobante de egreso.
- Verificar la correcta imputación de los documentos contables de acuerdo al plan de cuentas.
- Registro de control para la emisión de cheques.
- Registro de libros auxiliares si fuesen necesarios, para que faciliten el control por pago de bienes o de servicio.

3. FUNCIONES ESPECÍFICAS.-

- Revisar que todo el desembolso por gasto, tenga documentación de respaldo suficiente y con la información que permita el registro de control adecuado.
- Otras funciones que sean asignadas por el jefe Financiero.

4. PERFIL DEL CARGO.-

- Poseer título de Auditores en provisión nacional o título en el área financiera.
- Experiencia en el manejo y procedimiento de información contable
- Otros relacionados con la organización, iniciativa, planteamiento y discernimiento de información.

ENCARGADO SIFCU

CARGO : Encargado SIFCU (Sistema de Información Codificada Uniforme)

NIVEL : Operativo

DEPENDENCIA : Gerente Financiero

INMEDIATO SUPERIOR : Gerente Financiero

1. OBJETIVO DEL CARGO.-

El objetivo principal de este cargo es estar al día con los nuevos reglamentos y disposiciones de la SITTEL y darlos a conocer.

2. FUNCIONES GENERALES.-

- Apertura de cuentas contables
- Realización de los estados exigidos por la SITTEL
- Informar regularmente sobre los cambios exigidos por la SITTEL
- Distribución de costos comunes
- Análisis de costos por servicio prestado
- Revisar la apropiación contable del gasto de acuerdo al manual de la SITTEL

3. PERFIL DEL CARGO.-

- Poseer título de Auditor, Economía o Administración de Empresas en provisión nacional.
- Experiencia en el manejo y procedimiento de información contable
- Manejo de sistemas o programas computarizados.
- Iniciativa, planteamiento y discernimiento de información.

3.7. Manual de Procedimiento

Administrar es encontrar la manera eficaz y eficiente para alcanzar un objetivo, el cual se alcanza mediante un proceso administrativo, por tanto el Manual de Procedimiento, que se desarrollará también servirá como un instrumento normativo para el área; se explicará a continuación la secuencia que se persigue para la realización de trámites.

Para el desarrollo del Manual de Procedimiento, se hará de manera conjunta, se explicará el procedimiento de funciones de las dos gerencias, es decir de la Gerencia Administrativa y de la Gerencia Financiera.

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.-

PROCEDIMEINTO.-

CICLO DE INGRESOS

1.- Encargado de Facturación y Cobranzas

En el caso de venta de servicios; contabilidad recibe la documentación procesada por la unidad de computación de recaudaciones, consistentes en:

- Resumen general de la recaudación del día.
- Listado de facturas cobradas
- Depósitos bancarios

2.- Encargado de ingresos

El responsable de ingresos recibe y verifica la documentación que sustenta dichos informes, para luego proceder a la apropiación contable del comprobante, asignando un número de control transitorio y pasa a presupuestos.

3.- Presupuestos

En presupuestos revisa, toma datos de control y pasa a Gerencia Financiera para su firma.

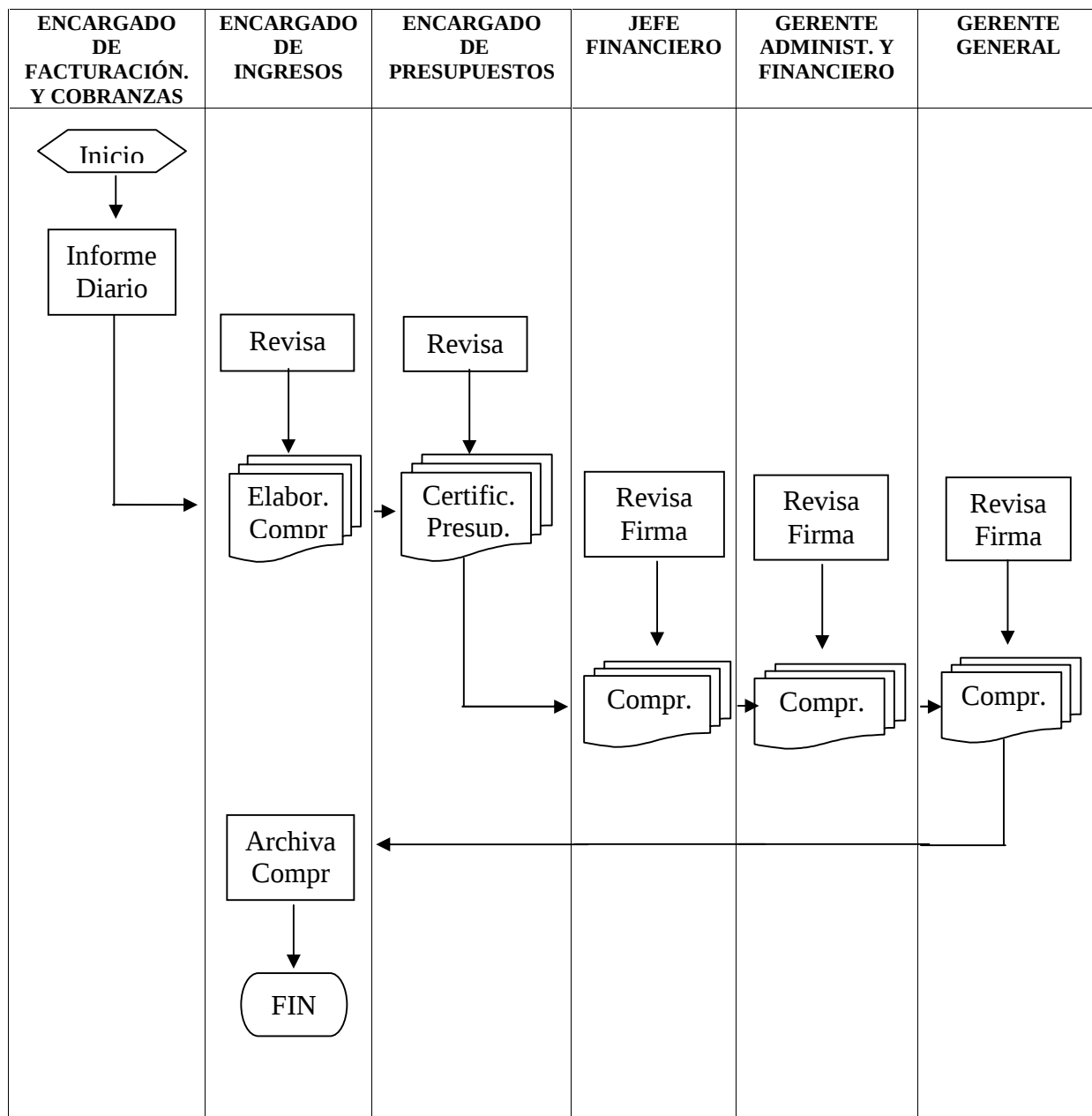
4.- Gerente Financiero

Revisa y procede a la firma del comprobante.

5.- Archivos

Una vez concluido el trámite, el encargado de ingresos registra en libros de control y procede al archivo cronológico.

FLUJOGRAMA DEL CICLO CONTABLE DE INGRESOS



CICLO DE EGRESOS.-

El ciclo de egresos, por la compra de bienes y servicios y/o servicios, pago de sueldos, pasajes, viáticos, beneficios sociales y otros indistintamente.

INICIO**1.- Presupuesto**

La solicitud de compra de materiales previa la aprobación del gerente Administrativo, ingresa a presupuesto para su certificación Presupuestaria, donde se certifica si existe saldos en la partida presupuestaria solicitada, certificando con valores referenciales. Luego pasa al responsable de Adquisiciones.

Si no existe, se devuelve a origen

2.- Responsable de Adquisiciones

El responsable de Adquisiciones elabora la documentación sustentatoria del proceso de adquisición de bienes y/o servicios, según normas específicas.

3.- Jefe Administrativo

Revisa la documentación, califica y firma los cuadros comparativos y órdenes de compra respectivamente, posteriormente deriva al Jefe Financiero, solicitando la cancelación.

4.- Jefe Financiero

El jefe financiero revisa la documentación de compra, luego deriva a tesorería.

5.- Encargado de Egresos

Egresos elabora el comprobante para luego proceder a la apropiación contable del comprobante, asignando un número de control transitorio y realizando el cheque para el pago respectivo. Luego se deriva a Presupuestos.

6.- Presupuestos

Procede a la revisión del comprobante, toma los datos de la ejecución y pasa al analista contable.

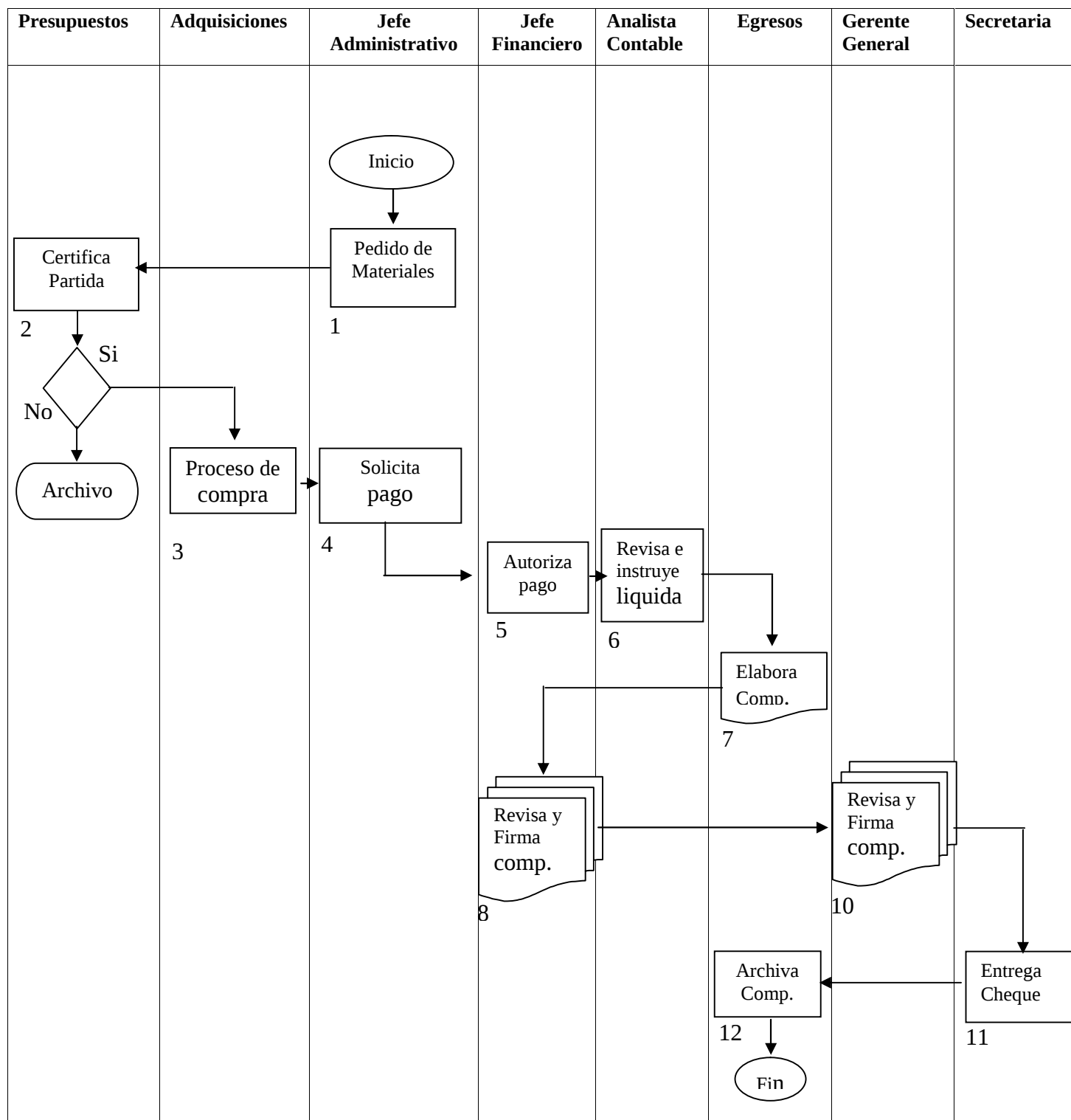
7.- Analista Contable

El analista contable recibe y verifica la documentación que sustenta dichos informes, lo firma y pasa al Jefe Administrativo, al Gerente Administrativo y Financiero, al Gerente General, al Consejo de Administración para las firmas correspondientes. Después de las firmas recoge la secretaria.

8.- Secretaria

La secretaria en base al comprobante debidamente autorizado procede a la entrega del cheque al interesado, previa la recepción de sello de la empresa o casa comercial. Concluido este proceso se registra en un cuaderno los comprobantes de los cheques ya entregados y se pasa nuevamente a tesorería para archivar.

FLUJOGRAMA DEL CICLO CONTABLE DE EGRESOS



PROCEDIMIENTO PARA ACTIVO FIJO

Las actividades y procedimientos relacionados con el control y registro de los activos, realizados por esta sección, es la siguiente:

1.- Recepción de bien

El encargado de activo fijo procederá a la recepción del bien, verificando si las características corresponden a lo solicitado.

2.- Codificación

Recibido el bien se procederá a la codificación, para su correspondiente identificación.

3.- Registro

Con la codificación se procederá al registro en el programa, ubicando el bien dentro del grupo que corresponde.

4.- Control y seguimiento

La jefatura de activos fijos, en forma permanente efectuará un seguimiento y verificación de los activos fijos entregados como efectos en custodia.

5.- Inventarios

El inventario de activo fijo, será practicado a fin de gestión, de muebles y enseres, vehículos, equipos, maquinaria, inmuebles, edificios y terrenos. Verificando que la existencia de bienes y documentos de propiedad se encuentran en orden y al día.

6.- Preparación de información

Con toda la información de la gestión, se procederá a emitir el reporte anual al 31 de diciembre, con relación a los activos fijos de la empresa, la información contendrá las adiciones, bajas y la depreciación anual, para ser remitido a contabilidad.



PROCEDIMIENTO EN SECCION ALMACENES

Los procedimientos relacionados con el movimiento tanto de recepción como de entrega de materiales del departamento de almacenes son los siguientes:

1.- Almacenamiento

Realizada la recepción del material, el responsable de activos fijos y almacenes firmará la constancia de ingreso del bien o material y procederá conjuntamente con el auxiliar al acomodo y correcta ubicación de los materiales en los espacios asignados para cada ítem.

2.- Solicitud de materiales

Se realiza la solicitud de materiales de servicio o de suministro, previa la autorización del gerente de área y del gerente administrativo.

3.- Entrega de materiales

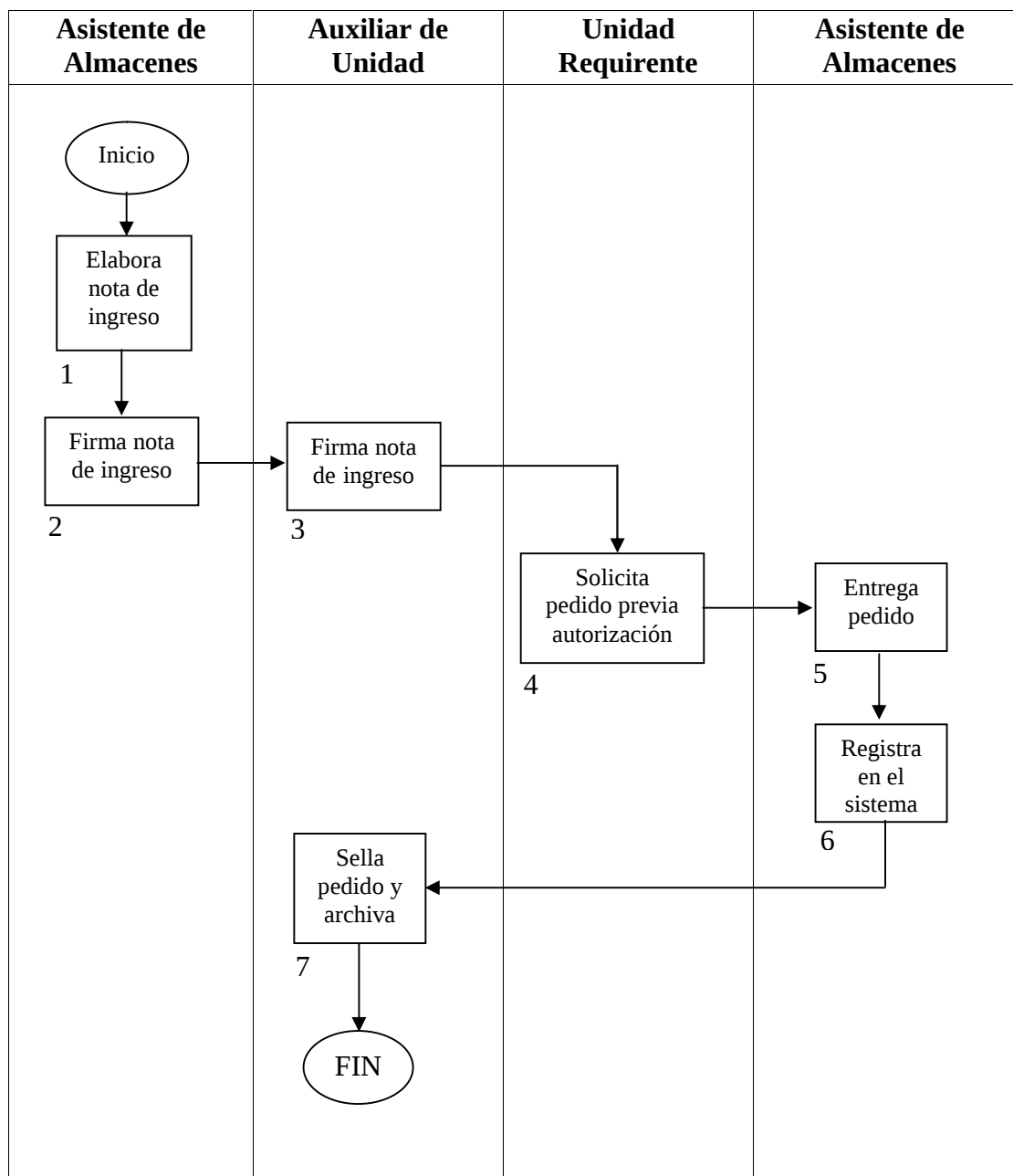
Firmado y autorizado el pedido, almacenes procederán a la entrega del material existente.

4.- Registro del material entregado

Después de haber entregado el material solicitado, el responsable de almacenes y activos fijos procederá a registrar en el programa de computación de acuerdo a las características.

Registrado el pedido se procederá a su archivo en forma cronológica y por fechas.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA ALMACENES



PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS GENERALES

Las actividades y procedimientos relacionados con el trabajo realizado por el responsable de servicios generales, consisten en limpieza y seguridad de las instalaciones de la empresa y verificar que exista un ambiente óptimo para que los funcionarios de la empresa desarrollen sus labores dentro de la capacidad de instalaciones y equipo de la empresa, además de solicitar en su caso adquisición de bienes y/o servicios que se crean necesarios para el funcionamiento de la empresa. Entre sus funciones también está el control y mantenimiento del parque automotor y el control del pago de servicios externos. Las actividades específicas para los encargados de servicios generales son las siguientes:

A. Prestación de servicios

Consiste en las actividades cotidianas del responsable de los servicios generales, haciéndose cargo de supervisar el mantenimiento, reparación o instalación de los equipos.

1.- Solicitud de servicios o bienes

El jefe de la unidad solicitante debe realizar el pedido del servicio (mantenimiento, reparación, instalación, etc.); o la solicitud de adquisición de bienes (que se justifiquen dentro de las funciones específicas del solicitante).

2.- Orden de trabajo

El responsable de servicios generales, emite la orden de trabajo, con el visto bueno del Gerente Administrativo.

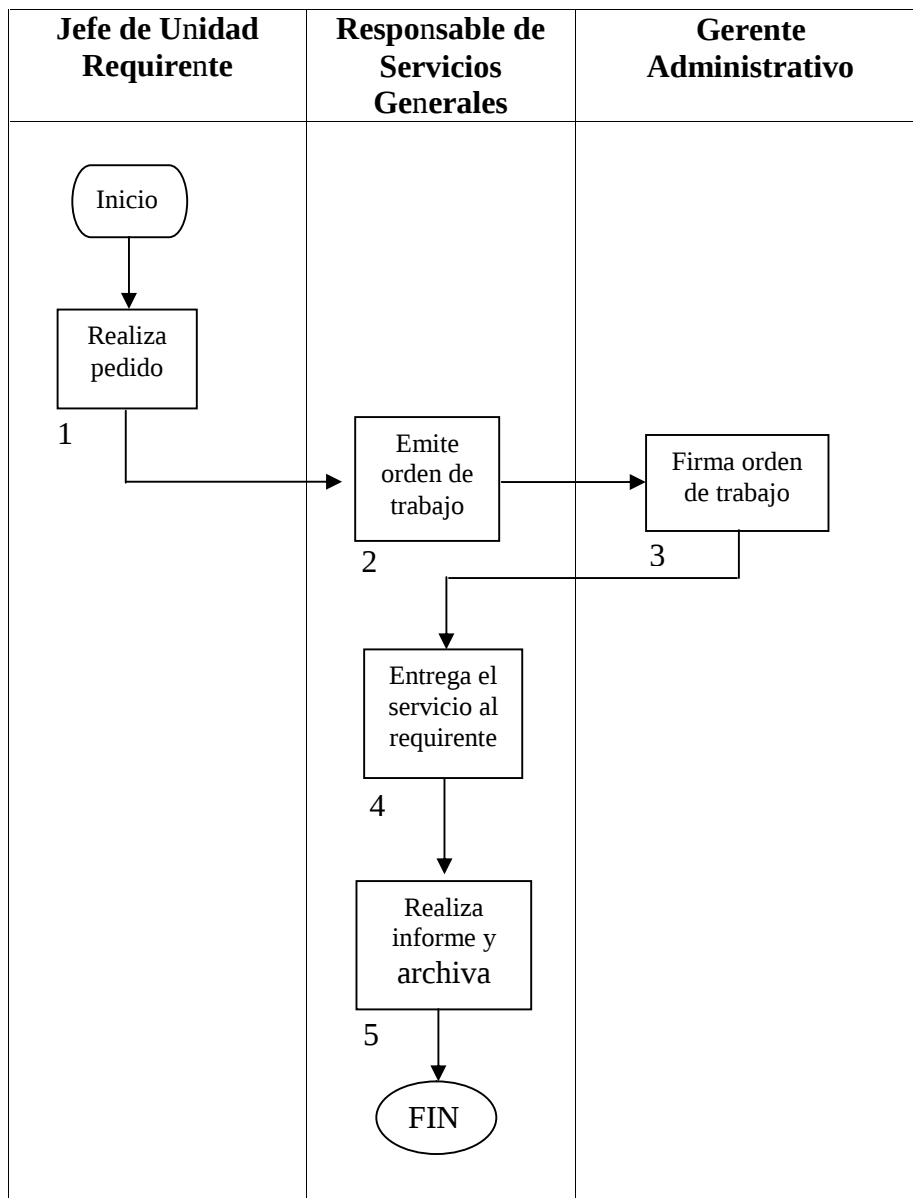
3.- Recepción del servicio o bien

El responsable de servicios generales deberá entregar el servicio o el bien a la unidad solicitante, presentando un informe, en el cual el interesado debe firmar la conformidad por el servicio prestado o el material entregado.

4.- Archivo

El responsable de servicios generales debe archivar correctamente el reporte del servicio prestado o las especificaciones de los materiales adquiridos, junto con la conformidad de recepción por parte de la unidad solicitante.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA SERVICIOS GENERALES PRESTACION DE SERVICIOS



B. Control de vehículos

Esta actividad consiste en el control del uso de los vehículos, sólo para las actividades de la empresa, el mantenimiento del parque automotor y reparación.

1.- Control del flujo vehicular

Los choferes de los diferentes vehículos deberán adquirir sus órdenes de salida, cada vez que abandonen la empresa en dichos vehículos, justificando la salida y especificando horarios.

2.- Solicitud de reparaciones

Los choferes de cada vehículo, tienen la obligación de reportar cualquier falla y realizar su requerimiento de reparación al responsable de servicios generales.

3.- Reparaciones

El responsable de servicios generales, se encarga de emitir la orden de trabajo, para que el chofer lleve el vehículo al taller contratista o a un tercero con el visto bueno del gerente administrativo y la debida justificación.

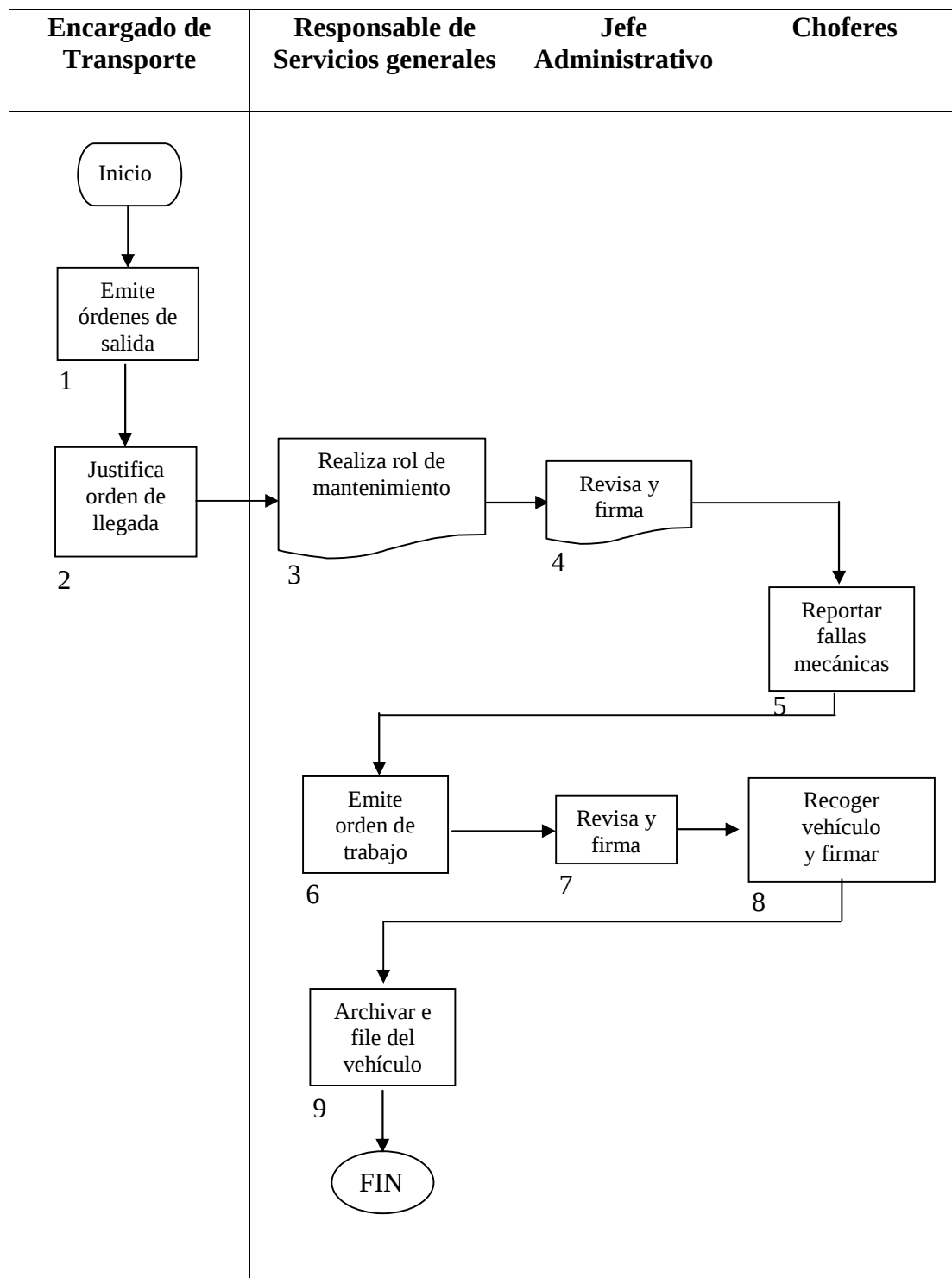
4.- Recepción del vehículo

Cuando el responsable de servicios generales sea notificado de la reparación del vehículo, se avisa al chofer, quien recoge el vehículo y firma el informe de mantenimiento y reparación.

5.- Archivo

Se archiva el informe en el file del vehículo y se imprime en la tarjeta de control del vehículo de la reparaciones realizadas.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE SERVICIOS GENERALES PARA CONTROL DE VEHICULOS



PROCEDIMIENTO DE REGISTRO Y CONTROL DEL PERSONAL

Las actividades y procedimientos relacionados con el control y registro de los funcionarios por el departamento de personal, son los siguientes:

1.- Memorándum de designación

El memorándum de designación, es elaborado por el jefe de personal asignando el número de ítem, cargo y enviarlo a Gerencia General para su respectiva firma.

2.- Recepción de memorándum o contrato de personal

Una vez firmado el memorándum por el Gerente General, la jefatura de personal procederá a la elaboración de un contrato de trabajo, donde se estipulen sus obligaciones y derechos hacia la empresa.

3.- Requerimiento de documentos personales

La jefatura de personal, procederá a la apertura de registro en el sistema, con todos los datos personales del funcionario y se requerirá los documentos curriculares para su carpeta o file personal.

4.- Verificación del nivel salarial

Verificado el nivel que le corresponde con la escritura salarial de acuerdo a su currículo presentado, se procederá a la inclusión en la planilla de haberes.

5.- Bono de antigüedad

Para la inclusión del bono de antigüedad en planilla, se debe verificar la calificación de años de servicio emitida por el Sub-Tesoro Nacional, para determinar el porcentaje a pagar e incluir la planilla de haberes.

6.- Recepción del formulario 87 RC-IVA

Para el crédito fiscal, el funcionario debe presentar las facturas declaradas en el formulario RC-IVA, hasta el 10 de cada mes, para el descuento respectivo de las planillas de haberes.

7.- Horas extras

Las órdenes de horas extras con más el cómputo de las horas utilizadas deberán ser presentadas hasta el 20 de cada mes, para la revisión de las tarjetas de asistencia y su respectiva compensación o pago en planillas, cuando corresponda.

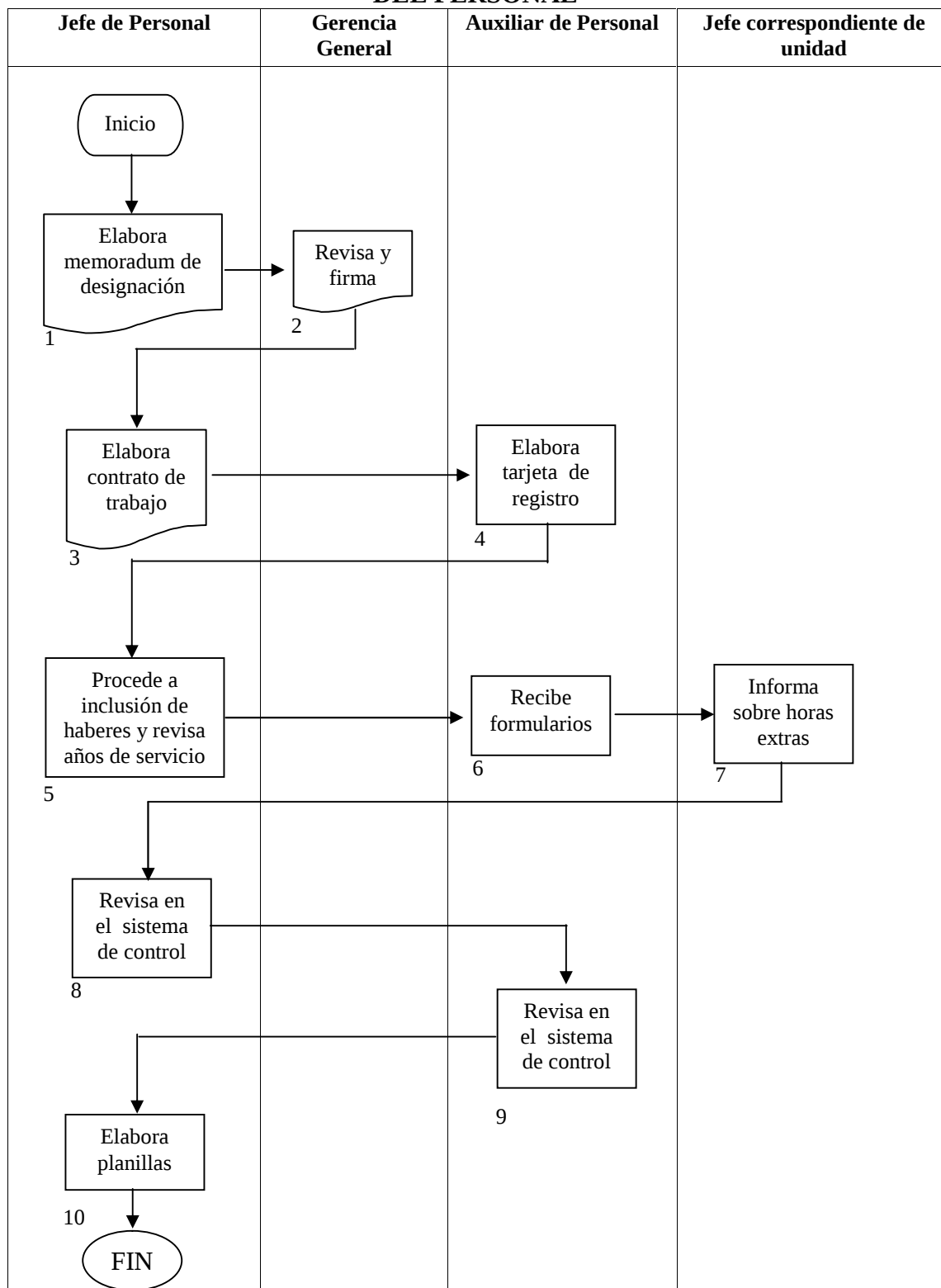
8.- Sistema de control de asistencia

El sistema de control al personal deberá ser revisado para determinar atrasos y multas cuando corresponda y aplicar el reglamento que determina el monto del descuento para incluirse en la planilla de haberes.

9.- Elaboración de planillas de pago

Las planillas de pago serán elaboradas hasta el día 27 de cada mes, mismas que al ser revisadas serán firmadas por el jefe de personal, jefe administrativo, jefe financiero y gerente general. Posteriormente serán entregadas a contabilidad para su liquidación.

FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA REGISTRO Y CONTROL DEL PERSONAL



RECOMENDACIONES

- ✓ Se deben realizar estudios con la finalidad de analizar, inducir y regularizar el comportamiento de los integrantes del área, para optimizar el liderazgo y promover la eficacia y la eficiencia, para lograr que los patrones de comportamiento contribuyan a una mejor definición de la estructura organizacional.
- ✓ Se debe generar un clima ideal de trabajo, un liderazgo participativo y efectivo, que contribuya a la definición de la nueva estructura. Fomentar iniciativas que coadyuven a la búsqueda de la creatividad organizacional.
- ✓ Se hace necesario coordinar con otras unidades los requerimientos de información, las prioridades y necesidades en lo que se refiere a la toma de decisiones. Para esto es muy importante establecer sistemas adecuados de información, que permitan agilizar los procesos.
- ✓ Se debe capacitar al personal para mejorar continuamente su desempeño, puesto que sus miembros deben poseer los conocimientos necesarios para hacer frente a la diversidad de demandas que se manifiesten.
- ✓ Es necesario desarrollar una dirección participativa que permita a los integrantes del área generar una actitud dinámica y abierta a las iniciativas de cambio que se generen.

- ✓ Es necesario fomentar el desarrollo de trabajo en equipo, con una estrategia para dinamizar las distintas actividades de los miembros del área. El trabajo en equipo ayuda a saciar la necesidad de seguridad, status, interacción, poder y obtención de metas que experimentan los miembros de cualquier empresa.

- ✓ Se debe estimular las nuevas ideas en la organización que permitan incrementar la creatividad de los miembros del área y fomentar la práctica de la innovación. Permitir que exista mayor participación entre los miembros de las distintas áreas de la empresa

