

Proyecto de Grado

Propuesta de modelo organizacional para la empresa distribuidora de cemento Olga

Nelly Santa de Valencia

Presentado por:

Natalia Arias González - 1094966327

Erika Yoana Hernández Cano - 1088325917

Leonel Arias Montoya

Director

Universidad Tecnológica De Pereira

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Ingeniería Industrial

2021

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema	5
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Formulación del problema	6
1.3. Sistematización del problema	6
2. Objetivos	6
2.1. Objetivo general.....	6
2.2. Objetivos específicos	7
3. Justificación.....	7
4. Marcos de referencia	8
4.1. Marco contextual	8
4.2. Marco teórico	12
4.3. Marco conceptual.....	17
4.4. Marco espacial	20
4.5. Marco legal	21
5. Hipótesis.....	22
6. Diseño metodológico	22
6.1. Tipo de estudio.....	22
6.2. Fases de la investigación.....	23
6.3. Población y muestra.....	24
6.4. Método de investigación.....	25
7. Desarrollo de la investigación	25
7.1. Diagnóstico	25
7.1.1. Revisión documental asociada a la estructura organizacional.....	25
7.1.2. Observación de las funciones y procesos ejecutados por los colaboradores.	27
7.1.3. Conclusiones.....	29
7.2. Investigación documental	30
7.2.1. Estructura funcional.....	31

7.2.2. Estructura divisional.	32
7.2.2.1. Estructura divisional de producto.	34
7.2.2.2. Estructura divisional geográfica.	35
7.2.2.3. Estructura divisional por clientes.	36
7.2.3. Estructura horizontal.	37
7.2.4. Estructura red virtual.	38
7.2.5. Conclusiones.	40
7.3. Propuesta de modelo organizacional para la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.	41
7.3.1. Misión.	42
7.3.2. Visión.	42
7.3.3. Objetivos organizacionales.	43
7.3.4. Análisis FLOR.	43
7.3.5. Organigrama.	48
7.3.6. Perfil de cargos.	49
7.3.7. Mapa de Procesos.	52
Conclusiones.	54
Recomendaciones.	56
Referencias.	57

Índice de imágenes

Imagen 1. Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales.	14
Imagen 2. Ejemplo de organigrama.	19
Imagen 3. Ubicación de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia en Colombia.	20
Imagen 4. Ubicación de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia en el departamento de Caldas, Colombia.	21
Imagen 5. Ubicación de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia en el municipio de Anserma, Caldas.	21
Imagen 6. Organigrama de la distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.	26
Imagen 7. Ejemplo de organigrama de la estructura funcional.	31

Imagen 8. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional.....	33
Imagen 9. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional de producto.....	34
Imagen 10. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional geográfica.....	35
Imagen 11. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional por cliente.....	36
Imagen 13. Ejemplo de estructura horizontal	37
Imagen 12. Ejemplo de estructura en red de empresa de alimentos.....	40
Imagen 14. Propuesta de organigrama en red para la distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.....	48
Imagen 15. Estructura interna propuesta para la distribuidora de cemento.....	49
Imagen 16. Mapa de procesos propuesto Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.....	53

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis FLOR para situación actual de la empresa.....	44
Tabla 2. Estrategias del análisis FLOR.....	45
Tabla 3. Matriz de correlación.....	46
Tabla 4. Perfil de cargo propuesto para gerente.....	50
Tabla 5. Perfil de cargo propuesto para administrador.....	51
Tabla 6. Perfil de cargo propuesto para auxiliar administrativo.....	52

1. Planteamiento del problema

La distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia es una empresa ubicada en la ciudad de Anserma, Caldas, en la carrera 4ª # 9-14 oficina 301, dedicada a la distribución autorizada de cementos en el occidente de Caldas, sus principales clientes son las ferreterías, consorcios e ingenieros que se encuentran desarrollando proyectos de construcción y están ubicados en los departamentos asignados para la distribución (Sandra Galeano, comunicación personal, 5 de agosto, 2020).

Como relata la administradora de la empresa Sandra Galeano (comunicación personal, 5 de agosto, 2020), la empresa inicio hace más de 30 años como una ferretería, pero debido a sus volúmenes de ventas de cemento, su propietaria, decide crear un negocio independiente dedicado exclusivamente a la distribución de cemento, fundando en el año de 1997. La distribuidora actualmente genera 3 empleos directos y más de 40 empleos indirectos (relacionados con la tercerización de procesos y transporte de mercancías).

La empresa actualmente ha presentado un incremento en el número de clientes, esto ha provocado un aumento de la carga laboral, por lo cual su propietaria se ha preguntado si el diseño organizacional existente es el adecuado para responder a las dinámicas impuestas por las nuevas condiciones del mercado, debido a problemas presentados y que ha pedido no mencionar. En caso de que la situación actual continúe es posible que la empresa llegue a perder clientes potenciales, presente problemas de clima organizacional y fallas en sus procesos misionales.

1.1. Planteamiento del problema

La empresa Distribuidora De Cemento Olga Nelly Santa de Valencia es una empresa que lleva más de 20 años en Anserma, Caldas, generando 3 empleos directo y más de 40 empleos indirectos, dedicada a la distribución de cemento en el occidente de Caldas, abasteciendo ferreterías, consorcios y proyectos de construcción en la región.

Actualmente está presentando un aumento en el número de clientes, al igual que un cambio en las dinámicas internas de la empresa causadas por las nuevas condiciones del mercado, por lo cual la propietaria desea conocer si el diseño organizacional es adecuado o si se debe modificar para satisfacer las necesidades actuales de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿Qué estructura organizacional da respuesta al crecimiento actual de la empresa Distribuidora De Cemento Olga Nelly Santa de Valencia?

1.3. Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa?
2. ¿Cuáles son los modelos organizacionales para las distribuidoras de cemento?
3. ¿Qué modelo organizacional se ajusta a la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional que dé respuesta al crecimiento actual de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.

2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la empresa.
2. Revisar los modelos organizacionales existentes para adaptar el que mejor se ajuste a los requerimientos de la empresa.
3. Proponer un modelo organizacional a la empresa Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.

3. Justificación

La presente investigación aportará a la distribuidora De Cemento Olga Nelly Santa de Valencia un análisis sobre el diseño organizacional actual de la empresa y los posibles planes de acción que se puedan implementar para mejorar la empresa, con el fin de aumentar las posibilidades de crecimiento y reconocimiento en la región.

Se desea impactar de forma positiva a esta empresa ya que consideramos desarrolla una labor importante al distribuir materias primas para el desarrollo de proyectos de construcción que impulsan el desarrollo de vías, viviendas y comercio relacionados con el cemento, que de igual manera generan múltiples empleos indirectos que favorecen la economía de las familias de la región.

También se fortalecerán los conocimientos adquiridos en las asignaturas relacionadas con administración y afines, aplicando las herramientas alcanzadas durante la formación académica, con las cuales se llevará a cabo el desarrollo de los objetivos.

4. Marcos de referencia

La información utilizada como base para la construcción de esta investigación se relaciona con diseño organizacional, administración de personal, desarrollo organizacional.

4.1. Marco contextual

Se usaron como base: tesis relacionadas o afines con la elaboración del diseño organizacional.

a) *Análisis ocupacional y propuesta de mejoramiento para el diseño Organizacional en almacenes D'moda S.A – Pereira*

Autor: Carlos Felipe Sánchez Ramos

Año: 2010

Referencia bibliográfica: <http://hdl.handle.net/11059/2172>

Identificador local: T658.306 S211;6310000081918 F1440

Universidad: Universidad Tecnológica de Pereira

Resumen: Toda sociedad está conformada por individuos quienes se unen para formar diferentes grupos, asociaciones o empresas, con el fin de alcanzar objetivos comunes a través de visiones compartidas, estas organizaciones nacientes requieren de estructuras formales o informales para operar y ser exitosas; para el caso específico de las empresas, los propietarios y directivos necesitan administrarlas y una parte primordial de ello es diseñar y conocer su organización.

El presente trabajo de grado, se hace en una empresa comercializadora de prendas de vestir, ubicada en la ciudad de Pereira, La empresa DE MODA S.A. corresponde al sector textil, se pretende en primer lugar, observar la estructura organizacional actual, observar sus cargos, actividades y funciones actuales y después de un análisis ocupacional se

documentaran los cargos y las funciones para determinar los perfiles requeridos para cada puesto; en segundo lugar se hacen propuestas de mejoramiento y una nueva estructura organizacional.

De la presente tesis podemos emplear el diseño metodológico para diagnosticar la estructura organizacional de la empresa, se va a prescindir del diseño propuesto debido a que son empresas con requerimientos diferentes.

b) Diseño de una estrategia organizacional que logre alinear a Casa Luker S.A. con los objetivos de desarrollo sostenible para así recibir la re-certificación B Corporation en el año 2023

Autor: Santiago Vargas Osorio

Año: 2019

Referencia bibliográfica: <https://utp.on.worldcat.org/oclc/1157965541>

Identificador local: 1157965541

Universidad: Universidad de los Andes

Resumen: El documento tiene como objetivo principal diseñar una estrategia organizacional para que Casa Luker S.A obtenga la re-certificación como empresa B. Para esto, el proyecto se dividió en tres fases. La primera, una fase de investigación acerca de B Corporation, la certificación y el nuevo alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Los resultados más importantes en esta etapa fueron que la certificación se obtiene por NIT y se da una re-certificación cada tres años y que se puede calificar la Sostenibilidad en una empresa basándose en una categorización de los 17 ODS en 5 grupos diferentes. La segunda etapa fue un diagnóstico de la situación actual de Casa Luker S.A en temas de Sostenibilidad. Se encontraron 3 problemas principales: Cambio de estatutos no

reflejados en la estrategia de la empresa, la Sostenibilidad solo en un lado de la empresa y falencias en el proceso de certificación. La última etapa fue la aplicación del Marco Teórico escogido a Casa Luker S.A. Este fue el Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones de Robert Kaplan y David Norton. Se aplicaron las seis etapas propuestas en este modelo haciendo especial énfasis en las primeras tres: Desarrollo de la estrategia, Planeación de la estrategia y Alineación de la organización con la estrategia. Además se dieron recomendaciones y se dio una ruta de implementación.

De la presente tesis podemos emplear el diseño metodológico para realizar el diagnóstico del modelo organizacional de la empresa, pero se va a prescindir del enfoque de certificación que tiene la presente.

c) *Evaluación de la estructura organizacional del sistema de gestión ambiental - SIGAM- del municipio de Pereira*

Autor: Julián Andrés Posada Orozco

Año: 2018

Referencia bibliográfica: <http://hdl.handle.net/11059/9484>

Identificador local: T658.4083 P855;6310000123560 F6308

Universidad: Universidad Tecnológica de Pereira

Resumen: El presente trabajo se centra en la evaluación de la capacidad técnica, financiera y estratégica de actual Sistema de Gestión Ambiental en el municipio de Pereira para generar acciones de mejora continua bajo enfoque de gestión ambiental urbana, permitiendo así la retroalimentación visional y programático de los actuales procesos generados desde la administración central. Se genera un espacio de retrospectiva en donde se describen los momentos operativos que ha tenido en SIGAM a la vez que se detalla el

actual modelo para reconocer elementos comunes y diferentes. Se pretende evaluar los componentes estratégicos actuales y reconocer su incidencia en el territorio a través de su correlación con los diferentes instrumentos de planificación y desarrollo y por medio de la evaluación del índice de capacidad gestión ambiental municipal y el desarrollo del Perfil de Capacidad Interna y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Territorio. Por último, se proponen modificaciones al componente estratégico de SIGAM a través de la visión, manual de funciones, modelo organizativo y se establecen cinco lineamientos estratégicos armonizando su contenido programático con los del Plan de Ordenamiento Territorio de Pereira y el actual Plan de Desarrollo Municipal de Pereira

La presente tesis se empleará para generar algunos de los instrumentos a tener en cuenta en alguna de las fases de la investigación, no se realizará uso de la información relacionada con el sistema de gestión ambiental.

d) *Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A&L Ingeniería y Servicios Ltda.*

Autores: Carolina Rendón Huertas; Diego Alejandro García Ceballos

Año: 2007

Referencia bibliográfica: <http://hdl.handle.net/11059/469>

Identificador local: T658.306 R397ds;6310000061944 F058

Universidad: Universidad Tecnológica de Pereira

Resumen: El desarrollo del presente trabajo constituye el diseño de la estructura organizacional, manuales de funciones, procesos, procedimientos y programa de salud ocupacional para la empresa A & L Ingeniería y Servicios, con el fin de facilitar el conocimiento de la institución desde el punto de vista estructural y sirviendo de guía hacia

sus colaboradores, para que conozcan el funcionamiento de la empresa a la cual pertenecen, fomentando la responsabilidad y la calidad de los servicios prestados para que hagan de esta una empresa competitiva.

De la presente tesis se puede aprovechar para reforzar conceptos, plantear instrumentos y ajustar la metodología de investigación, se descarta el desarrollo del programa de salud ocupacional.

4.2. Marco teórico

Las bases teóricas en las que está fundamentada esta investigación son:

a) Estructura organizacional:

La estructura organizacional es la manifestación de la forma en la cual interactúan los procesos, tareas, actividades, información formal y personas para coordinar sus esfuerzos en el interior de una empresa, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos de la misma, para esto se ubica a cada colaborador en grupos de trabajo que finalmente forman los departamentos o divisiones de la empresa, en cada uno se identifica a un líder que ejerce autoridad y control en estos, posteriormente todos los líderes de departamento se encuentran bajo la supervisión de la alta gerencia. Esto se puede evidenciar en la siguiente definición: “La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (Jones, 2008, p.7).

El organigrama es la forma gráfica de visualizar la estructura organizacional, en esta se manifiestan sus tres componentes:

1. “La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y

supervisores” (Daft, 2010, p.90). Esto nos indica cuales son las personas responsables de cada proceso y que ejercen control sobre el grupo que supervisan.

2. “La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total” (Daft, 2010, p.90). Se establecen los grupos de trabajo, es decir, las personas que interactúan en cada departamento y los recursos que emplean para realizar los procesos de los cuales son responsables.
3. “La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos” (Daft, 2010, p.90). Se establecen los mecanismos de comunicación formal entre los departamentos, es decir, como se deben coordinar para llevar a cabo la misión de la empresa, por ejemplo, los documentos que corresponden a solicitudes de materia prima que se requiere en producción y se solicitan al departamento de compras por medio de una orden escrita.

Lo más importante de la estructura organizacional es garantizar la transferencia de información, “La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización” (Daft, 2010, p.92). La estructura debe garantizar una comunicación asertiva y oportuna, que facilite la coordinación ante cambios inesperados en el entorno externo o interno de la empresa y permita la toma de decisiones acertadas para la organización.

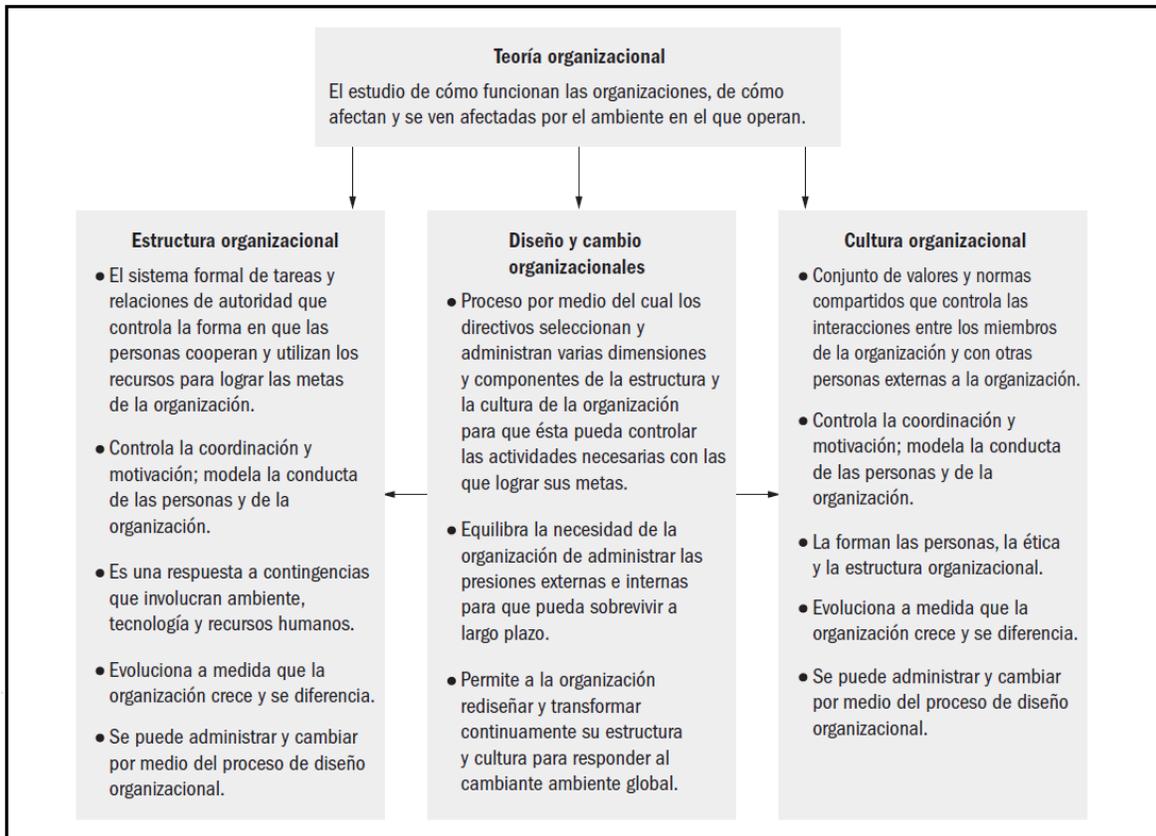


Imagen 1. Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales

Fuente: Jones, 2008.

Se pueden observar las diferencias y relaciones entre la teoría, la estructura, la cultura y el diseño organizacional. Se puede apreciar que la estructura se adapta a los cambios del ambiente o internos de la empresa. Estos cambios se pueden manifestar en acciones correctivas en la estructura organizacional ejecutadas por medio del diseño organizacional.

También se evidencia la diferencia entre estructura y cultura, donde la cultura es intrínseca de las personas, es decir es un reflejo de sus valores y normas comunitarias en el interior de la empresa, sus interacciones y motivaciones; en cambio la estructura define como van a coordinarse las personas en cada uno de sus procesos.

b) Crecimiento organizacional:

El crecimiento organizacional ha sido un aspecto fundamental, el cual está presente de una u otra forma en cada organización e influye de manera directa sobre su permanencia en el mercado. Por esta razón es fundamental que las organizaciones tengan conciencia de que medidas deben implementar con el fin de no frenar su crecimiento, ni permitir un decrecimiento.

El crecimiento organizacional es la etapa del ciclo de vida en la que las organizaciones desarrollan las habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales. El crecimiento permite que una empresa aumente su división de labores y su especialización y, por consiguiente, que desarrolle una ventaja competitiva (Jones, 2008, p.312).

Con relación a lo anterior se puede decir que el crecimiento le permitirá a la organización crear valor, y por consiguiente desarrollar una ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, la percepción del crecimiento en una organización llega a ser abstracto al basarse en diferentes enfoques, para determinar si una organización ha crecido o no, de ahí que en el siguiente fragmento afirmen lo siguiente:

Se ha partido de un error de base, al intentar definir lo que por su propia naturaleza no es, de forma homogénea, definible, toda vez que el fenómeno del crecimiento empresarial puede ser analizado desde distintas perspectivas: sociológica, organizativa, económica, financiera, etc. Aunque estos aspectos están muy relacionados, no necesariamente tienen que ser coincidentes, por lo que adquiere una especial relevancia la concreción del campo de actuación, para no desenfocar

el alcance del estudio que se pretende realizar (Blázquez, Dorta y Verona, 2006, p.167-168).

Por lo tanto, es necesario tener claro el enfoque o la “percepción” por la cual optará la organización, para que con relación a esta se tomen las medidas necesarias en pro del crecimiento de la misma.

Se definen 3 principales perspectivas las cuales son: Perspectiva del ciclo de vida, perspectiva basada en los recursos y perspectiva basada en la motivación (Blázquez *et al.*, 2006).

La perspectiva del ciclo de vida considera que la vida de una organización se asemeja a la de los seres vivos, la cual está influida por diversas etapas y eventualmente morirá. Teniendo en cuenta esta perspectiva se puede ver el crecimiento organizacional como algo inevitable dentro de la organización. Como menciona Greiner (como se citó en Blázquez *et al.*, 2006):

Desde esta perspectiva, la empresa va evolucionando por fases, donde cada fase es consecuencia de una revolución de la anterior, lo cual genera una curva de crecimiento gradual con períodos de crecimiento interrumpidos por crisis volátiles.

Así, la empresa va evolucionando hacia la siguiente fase de crecimiento (p.176).

La perspectiva basada en los recursos

(...) se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión del crecimiento empresarial en el que, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo (Blázquez *et al.*, 2006, p.178).

Esta perspectiva considera que los recursos con los que cuenta una organización son los que permitirán su crecimiento, y más que solo contar con ellos es emplearlos de tal forma que den su máximo potencial.

Y por último esta la perspectiva basada en la motivación la cual considera que el crecimiento organizacional está directamente relacionado a ciertos comportamientos y pensamientos del talento humano de la organización.

(...) desde el punto de vista de la teoría de la organización, el desarrollo de la teoría de motivación se le atribuye a Miner (1980 y 1990), quien argumenta que existe un sistema específico de motivación o compendio de valores asociados con el éxito en diferentes contextos organizacionales. Dicho autor considera que los empresarios están más centrados en desarrollar un sistema de tareas o rutinas que en adoptar un sistema de rol más apropiado para el papel de alta dirección que deben desempeñar. De esta forma, considera que adoptar una actitud más positiva hacia el logro personal, la búsqueda del feedback, la innovación personal, la orientación hacia el futuro o evitar riesgos innecesarios incrementará las posibilidades de éxito de la empresa (Blázquez et al., 2006, p.178).

Con relación a lo anterior se puede decir que es de gran importancia que las organizaciones tengan clara que perspectiva tienen en cuanto al crecimiento de su organización, para que de este modo tomen las medidas necesarias para potenciar el crecimiento.

4.3. Marco conceptual

Las palabras y conceptos más relevantes dentro de la investigación y sus definiciones aplicadas a ésta son:

Actividad. Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad (<https://dle.rae.es/>, 2019).

Cemento. Mezcla formada de arcilla y materiales calcáreos, sometida a cocción y muy finamente molida, que mezclada a su vez con agua se solidifica y endurece (<https://dle.rae.es/>, 2019).

Colaboradores. (...) seres humanos provistos de dignidad y de importancia dentro del esquema de la estructura productiva (Guízar, 2013, p.285).

Cultura organizacional. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización (Guízar, 2013, p.284).

Departamentalización. Es la base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales, teniendo en cuenta que toda organización tiene una forma propia y específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo (Soto, 2008, p.8).

Diseño organizacional. Desarrollo o modificación de la estructura de una organización (Soto, 2008, p.8).

Distribuidora. Persona física o jurídica de la cadena de suministro, distinta del fabricante o el importador que comercializa un producto (<https://dpej.rae.es/>, 2020).

Feedback. Se refiere a la retroalimentación que existe entre clientes y empresas, o los propios trabajadores de una marca (<https://economipedia.com/>, 2020).

Organigrama. Es una representación gráfica de la estructura jerárquica y funcional de una organización, permitiendo entenderla rápidamente de manera visual (<https://economipedia.com/>, 2020).

En la imagen que se muestra a continuación se puede apreciar los niveles de jerarquía del organigrama, que son cada una de las secciones verticales, cada uno de los cuadros

representa un departamento y su ubicación en la jerarquía, también se puede evidenciar la comunicación entre los departamentos.

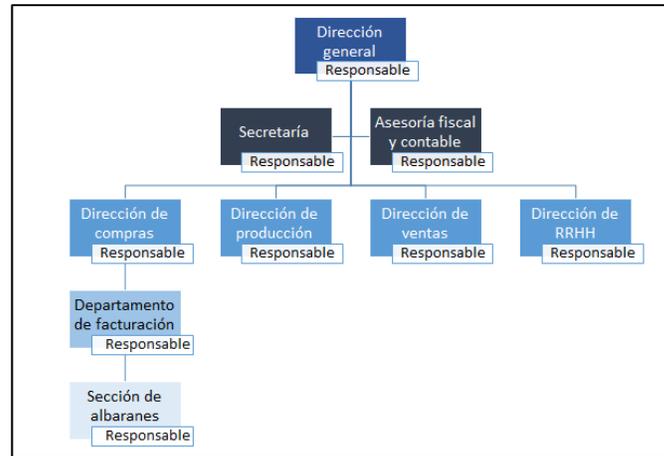


Imagen 2. Ejemplo de organigrama

Fuente: <https://economipedia.com/>, 2020

Organización. Compañía, sociedad, firma, empresa, autoridad o institución, o parte o combinación de ellas, tenga o no personalidad jurídica, y sea pública o privada, que tiene sus propias funciones y medios de decisión y gestión (<https://dpej.rae.es/>, 2020).

Proceso. Es una secuencia de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin determinado. (<https://economipedia.com/>, 2020).

Recurso. Se denomina recursos a aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo (<https://www.definicionabc.com/>, 2007).

Subordinación. Sujeción a la orden, mando o dominio de alguien (<https://dle.rae.es/>, 2019).

Tareas. Trabajo que debe hacerse en tiempo limitado (<https://dle.rae.es/>, 2019).

Valor. Incremento del valor de un bien como consecuencia de un proceso productivo o de distribución (<https://dle.rae.es/>, 2019).

4.4. Marco espacial

La presente investigación se realizará para la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia ubicada en la ciudad de Anserma, Caldas, en la carrera 4^a # 9-14 oficina 301.



Imagen 3. Ubicación de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia en Colombia

Fuente: Google Earth, 2020

La imagen nos indica la macro localización de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia en Colombia, la cual se puede distinguir por la etiqueta de color amarillo.

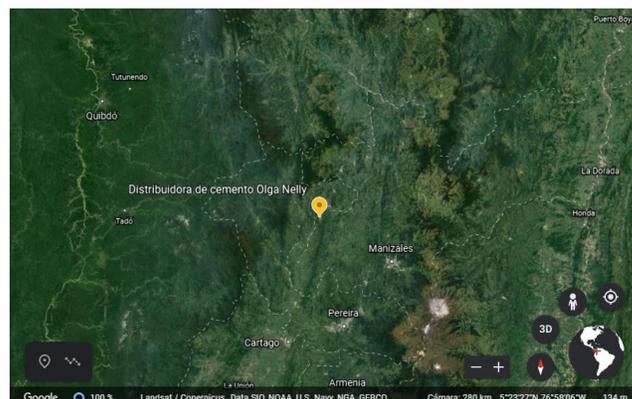


Imagen 4. Ubicación de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia en el departamento de Caldas, Colombia.

Fuente: Google Earth, 2020

Esta imagen corresponde la ubicación de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, identificada con la etiqueta de color amarillo, en el departamento de Caldas y los departamentos circundantes de Risaralda, Chocó y Antioquia.

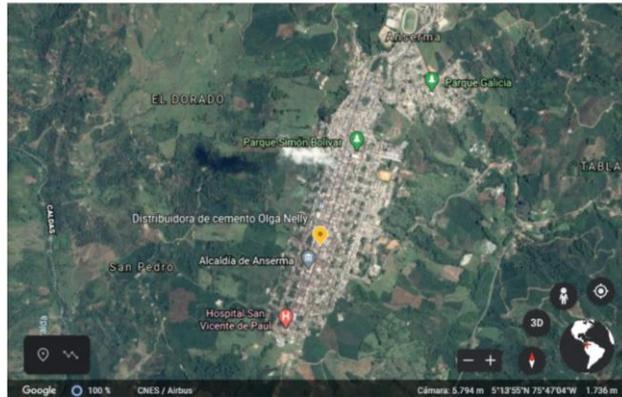


Imagen 5. Ubicación de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia en el municipio de Anserma, Caldas.

Fuente: Google Earth, 2020

Esta imagen nos indica la micro localización de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, en el municipio de Anserma, Caldas, se puede identificar por la etiqueta de color amarillo.

4.5. Marco legal

La presente empresa debe tener en cuenta la *Resolución 0001 de 2015, del ministerio de justicia colombiano*, la cual expresa lo siguiente:

“La presente Resolución tiene por objeto unificar y actualizar la normatividad expedida por el Consejo Nacional de Estupefacientes sobre el control de sustancias

y productos químicos que pueden ser utilizados o destinados, directa o indirectamente en la extracción, transformación y refinación de drogas ilícitas (...) el control para el manejo del cemento (...)” (Resolución 0001 de 2015, 2015).

Por medio de esta resolución se establece el control que ejerce el ministerio de justicia para evitar que productos como el cemento sean empleados en la fabricación de sustancias ilícitas, para esto se expiden una serie de certificados con la finalidad de establecer la destinación final de este producto en cualquiera de sus etapas: almacenamiento, compra, consumo, distribución, importación y producción (Resolución 0001 de 2015, 2015).

Por lo anterior la distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, se encuentra en la obligación de expedir los certificados de estupefacientes del cemento que distribuye en su zona de acción.

5. Hipótesis

Un modelo de estructura organizacional que mejore los procesos de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia permite asumir el crecimiento en ventas y clientes.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de estudio

La presente investigación tiene en principio un alcance exploratorio, donde se plantea realizar un diagnóstico en el cual se pueda compilar información interna sobre el diseño organizacional actual de la empresa; posteriormente realizar el análisis de los datos

obtenidos y contrastarlos con la realidad de los procesos de la empresa y realizar las respectivas propuestas de acciones de mejora.

6.2. Fases de la investigación

Fase 1. Diagnóstico.

Objetivo específico 1. Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la empresa.

Tipo de Estudio. Observación.

Según Méndez (2015) “Observar es advertir los hechos como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito” (p.238). Se empleará este método para hacer diagnóstico de la estructura organizacional que posee la empresa e identificar los procesos y funciones desarrolladas por los colaboradores.

Técnica. Revisión documental asociada a la estructura organizacional, observación de las funciones y procesos ejecutados por los colaboradores.

Fuentes. Documentos del manual de organización (organigrama, manuales, diagramas de procesos, etc.).

Fase 2. Investigación Documental

Objetivo específico 2. Revisar los modelos organizacionales existentes para adaptar el que mejor se ajuste a los requerimientos de la empresa

Tipo de Estudio. Inductivo.

Según Méndez (2015) “La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación (...) y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado” (p.239-240). El método inductivo nos permite explorar modelos de estructuras

organizacionales empleados en empresas similares a la del presente estudio y así profundizar, en los adecuados, para desarrollar la propuesta de modelo de estructura organizacional.

Técnica. Investigación documental.

Fuentes. Consulta bibliográfica, internet, artículos, libros, revistas, tesis.

Fase 3. Propositiva

Objetivo específico 3. Proponer un modelo organizacional a la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.

Tipo de Estudio. Análisis.

El análisis permite hacer relaciones de causa y efecto partiendo del conocimiento de las partes que caracterizan una realidad, estas relaciones le permiten conocer su objeto de investigación (Méndez, 2015). El análisis permite generar un contraste entre los registros documentales de la empresa, las operaciones y funciones ejecutadas por sus colaboradores, establecidas durante la observación y la investigación documental de los modelos de estructura organizacionales, con el fin de generar una propuesta que permita mejorar la estructura organizacional que posee la empresa.

Técnica. Análisis de contenido y propuesta de modelo de estructura organizacional.

Fuentes. Artículos de expertos y tesis.

6.3. Población y muestra

La presente investigación se realizará con toda la población de la empresa distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia. La cual consta de 3 empleados directos.

6.4. Método de investigación

Se hará uso del método de observación ya que dentro del proyecto de investigación se pretende hacer un diagnóstico del modelo organizacional existente en la empresa en el momento de la investigación.

También se hará uso del método inductivo para realizar el contraste del diagnóstico con la consulta bibliográfica de algunos de los modelos organizacionales existentes, con el fin de generar una propuesta de modelo organizacional que impacte positivamente a la necesidad de crecimiento en volumen de ventas y de clientes que experimenta la organización.

7. Desarrollo de la investigación

7.1. Diagnóstico

7.1.1. Revisión documental asociada a la estructura organizacional.

Sé realizó un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la empresa, en la que se identificaron los documentos relacionados con el manual de organización que se encontraban disponibles en la empresa: organigrama, misión, visión, objetivos y valores corporativos.

Organigrama: La empresa posee un organigrama que corresponde a una estructura funcional, en el cual se encuentran los siguientes cargos: gerente, contador, auxiliar-secretaria, conductores y mensajeros.

Las flechas indican relación directa entre los cargos, al igual que la jerarquía y el flujo de la información es unidireccional.

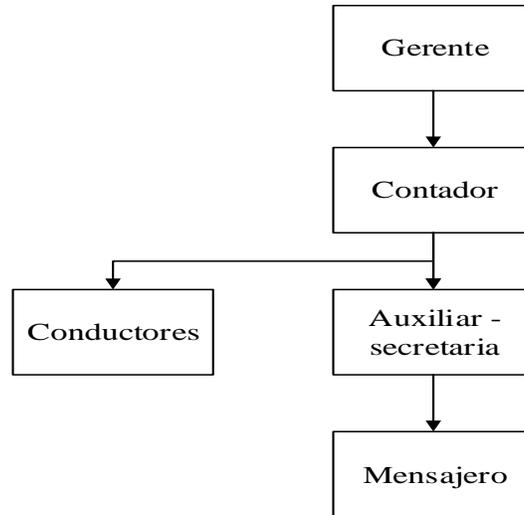


Imagen 6. Organigrama de la distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia

Fuente: Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia

Año: 2017

Se evidencia en el organigrama un agrupamiento funcional debido a que “...congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes” (Daft, 2010, p.102).

Misión: Distribuimos y comercializamos cemento, acompañado de atención al cliente, de servicios de alta calidad, al menor costo y precio competitivo que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes (Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, 2017).

Visión: Mantener nuestro liderazgo de eficiencia, eficacia y rentabilidad; expandiendo nuestra distribución de Cemento a otros municipios, posicionando nuestra marca de acuerdo a la calidad del producto (Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, 2017).

Objetivos:

1. Dar a nuestro personal la oportunidad de desarrollarse integralmente y reconocer su desempeño (Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, 2017).
2. Abastecer con eficiencia y eficacia el mercado y cultivar con nuestros clientes una relación duradera para ser su mejor opción (Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, 2017).

Valores corporativos: Impulsar con nuestros clientes una relación de confianza, cooperación y beneficio mutuo. Contribuir al desarrollo de la comunidad.

Son los fundamentos de nuestra identidad empresarial y de las convicciones que forman parte de nuestra estrategia a largo plazo, y del servicio que ofrecemos al mercado (Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia, 2017).

1. **Liderazgo:** Miramos el futuro y orientamos nuestros esfuerzos hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.
2. **Amabilidad:** Tratamos respetuosa y cortésmente tratando como invitados a todos nuestros clientes y colaboradores.
3. **Honestidad:** Actuamos de forma razonable, honrada, recta y justa; somos fieles en los procedimientos y acciones con nuestros clientes.

7.1.2. Observación de las funciones y procesos ejecutados por los colaboradores.

Funciones de los cargos:

Gerente:

1. Supervisar el cumplimiento del volumen de ventas total y por clientes.

2. Verificar el cumplimiento de los acuerdos de compra, en especial los precios de cada producto y las cantidades facturadas.
3. Verificar los estados de cuentas de los clientes.
4. Verificar que se paguen los gastos, impuestos y servicios en los que incurre la empresa.
5. Realizar visitas periódicas a los clientes
6. Velar por el cumplimiento de los acuerdos comerciales acordados con el proveedor.

Contador: Se contrató a una empresa de contadores para que se encargue de la contabilidad de la empresa.

Administrador: No se ha formalizado el cargo en el organigrama. Entre las funciones que desempeña se encuentran:

1. Realizar los pagos de la empresa (nomina, servicios, proveedores, fletes, etc.).
2. Atender las órdenes de compra de los clientes, realizar las facturas y recibos de caja.
3. Realizar las ordenes de pedidos al proveedor.
4. Asignar los destinos de entrega a los conductores.
5. Tesorería

Auxiliar – secretaria: En el momento no cuentan con personas ocupando este cargo, la señora Sandra (comunicación personal, 5 de agosto, 2020) nos comunicó que esta persona se encargaba del archivo, recibos de caja y diligencias bancarias y/o notariales.

Conductores: Nunca han tenido conductores que sean empleados directos de la empresa, por lo tanto, no tienen funciones establecidas, este es un servicio de transporte

adquirido con varias personas jurídicas y naturales, que poseen la documentación necesaria para prestarlos. De los cuales la mayoría se encuentran trabajando con la empresa desde hace muchos años.

Mensajero: No poseen mensajero desde hace varios años. Por lo tanto, no tienen funciones establecidas.

7.1.3. Conclusiones.

Se evidenció que no tenían manuales de funciones de los cargos, ni estrategias.

El organigrama se encuentra desactualizado, se evidenciaron cargos que no se encuentran vigentes y otros que actualmente existen, pero no se encuentran especificados en este.

El cargo de conductor que se encuentra en el organigrama nunca se ha ejercido y este corresponde a un servicio adquirido por la empresa para dar solución al transporte de mercancía.

El cargo de contador ya no es ejercido por ningún empleado, la empresa optó por contratar un outsourcing para desempeñar estas funciones.

El puesto de mensajero es obsoleto desde hace varios años y aún se encuentra presente en el organigrama.

El cargo de administrador desempeña los procesos misionales (tales procesos corresponden a la compra y venta de cemento) de la empresa y no se encuentra formalizado en el organigrama.

La misión de la organización es poco memorable e inspiradora, es imprescindible que esta represente la razón de ser de la empresa y de ser necesario renovarla con el tiempo.

Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.49).

La visión carece de un horizonte de tiempo, inspiración y no se encuentra acompañada por los objetivos específicos que permitan evaluar su ejecución y cumplimiento por parte de los grupos de interés involucrados. “La visión de los negocios debe dirigir a las personas mediante diferentes exhortaciones sobre el sentido de realización, de pertenencia y sobre su compromiso de contribuir para alcanzar los objetivos organizacionales y personales” (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.54). La organización cuenta con objetivos generales que no se encuentran directamente ligados con la visión, se requiere generar objetivos específicos con horizonte de tiempo y que sean evaluables, estos son necesarios para definir las estrategias a desarrollar, para la orientación de los recursos y el cumplimiento de la visión.

La empresa tiene definido tres valores corporativos: liderazgo, amabilidad y honestidad, a partir de estos se orienta la misión y la visión. “La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan” (Chiavenato y Sapiro, 2017, p.56).

7.2. Investigación documental

Las empresas deben organizar sus procesos internos de tal forma que le permitan cumplir con sus objetivos y estrategias propuestas, estas se plasman en un diagrama que refleje su estructura organizacional de forma visual y clara para sus colaboradores y

terceros. La estructura organizacional debe evidenciar la cadena de mando al interior de la empresa, las relaciones internas de los departamentos o procesos, en consecuencia, las interacciones de su cultura organizacional.

7.2.1. Estructura funcional.

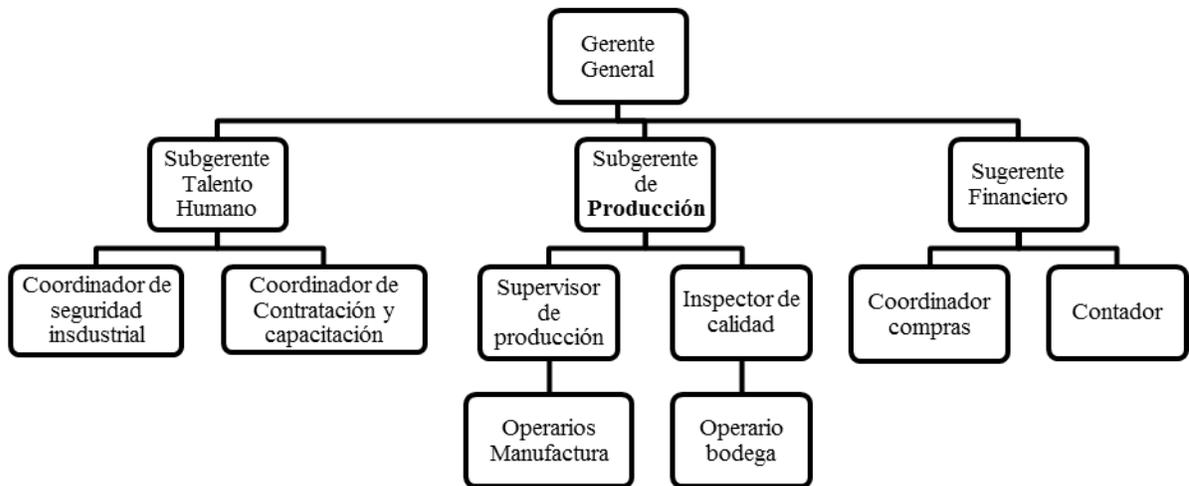


Imagen 7. Ejemplo de organigrama de la estructura funcional.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

La estructura funcional permite identificar las funciones que se ejecutan en el interior de la empresa debido a que se pueden visualizar los cargos que la componen, también permite visualizar la cadena de mando, flujo de información y comunicación interna. “En una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización” (Daft, 2010, p.104). Esta estructura conforma los departamentos según las funciones que se ejecutan, por ejemplo, en el departamento de contabilidad encontraremos a los contadores, en el departamento de salud ocupacional a los especialistas en riesgos profesionales y médicos ocupacionales. Usualmente las empresas inician con esta estructura debido a que permite la especialización en los cargos.

Se pueden identificar entre las ventajas más relevantes la mayor especialización de los cargos debido a su agrupación por función, es útil cuando la organización requiere que sus colaboradores tengan un gran dominio sobre sus actividades asignadas. En cuanto a las desventajas se evidencia una concentración de la toma de decisiones en los niveles superiores, lo que puede retardar las acciones y estrategias a seguir en el caso que se requiera responder a un cambio de necesidades del mercado.

La comunicación directa se limita entre departamentos y puede entorpecer la innovación. Daft (2010) afirma que “la principal debilidad de la estructura funcional es una respuesta lenta a los cambios en el entorno que requieren coordinación entre departamentos” (p.105). Lo anterior se puede evidenciar en el siguiente caso: suponiendo que un operario detecte inconsistencias severas en la materia prima y requiera realizar la devolución al proveedor, esto se puede llegar a retardar debido a la burocratización del proceso en la que requiere la aprobación de sus superiores y del departamento de compras, por el contrario este proceso se puede agilizar dándole la potestad al operario de realizar la autorización, si cumple con unos parámetros previamente establecidos, en el cual reporte la devolución de forma justificada al departamento de compras y a sus superiores.

7.2.2. Estructura divisional.

La estructura divisional es también conocida como unidad estratégica de negocios, debido a que se enfoca en las líneas, familias de productos, servicios y tipos de clientes, por lo cual suele emplearse en compañías con variedad de productos o que se encuentran en diferentes zonas geográficas, debido a esto, se requiere hacer una distinción para generar los equipos de trabajo con el objetivo de desarrollar eficientemente cada división.

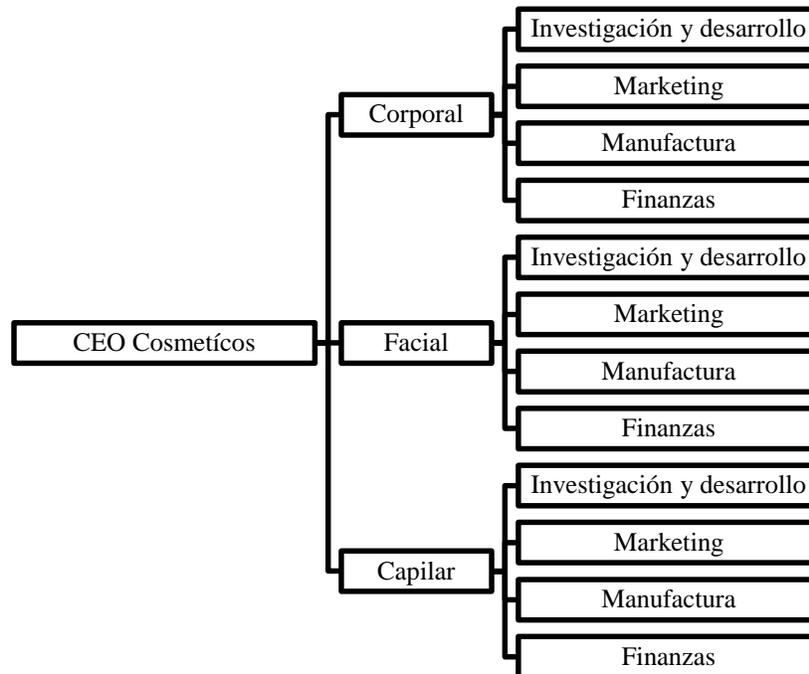


Imagen 8. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Esta estructura genera una descentralización de la toma de decisiones para cada una de las unidades estratégicas de negocios, lo que proporciona una autonomía que favorece el desarrollo de acciones cuando el entorno o mercado cambia, permite un mayor control de cada una de las divisiones debido a que se encuentran conformados por equipos de trabajo propios, esto al mismo tiempo se convierte en una debilidad en lo relacionado a la coordinación entre los departamentos, debido a que se puede limitar la comunicación y cooperación entre los mismos.

Para seleccionar la división más conveniente, Jones (2008) sugiere:

Si el problema de control se debe a la cantidad y complejidad de los productos, la organización dividirá sus actividades por producto y usará una estructura de producto. Si el problema de control se debe a la cantidad de ubicaciones en las que

fabrica y vende sus productos, dividirá sus actividades por región y usará una estructura geográfica. Si el problema de control se debe a la necesidad de atender a un gran número de grupos diferentes de clientes, la organización dividirá sus actividades por grupo de clientes y usará una estructura de mercado (p.151).

Con lo anterior podemos afirmar que la división de una organización se dará según las necesidades de control que posea, partiendo de un diagnóstico previo para definir de forma coherente las divisiones. Se definen tres categorías principales:

7.2.2.1. Estructura divisional de producto.

Se suele dar cuando la organización maneja diversidad productos. Por ejemplo, una empresa productora de concentrados para animales de granja produce alimentos para las siguientes líneas: mascotas, avicultura, porcicultura, equinos y ganadería, cada una a su vez está compuesta por un grupo de productos, es decir, en mascotas se pueden encontrar productos tales como concentrado para gatos, gatitos, perros, cachorros, entre otros relacionados con esta línea.

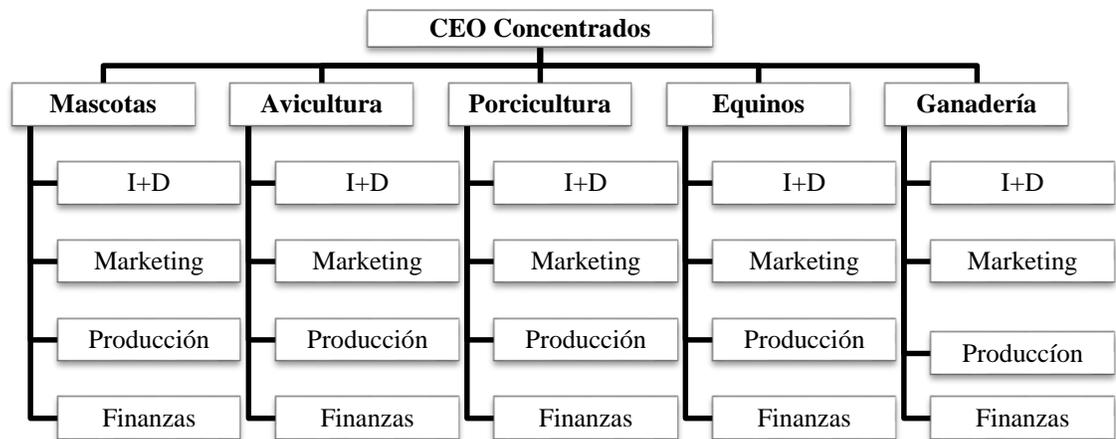


Imagen 9. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional de producto.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Por lo anterior si se decide implementar la estructura divisional se pueden fragmentar por las líneas ya mencionadas, cada una de estas líneas tendrá su propio equipo de trabajo, como se puede apreciar en la imagen anterior.

7.2.2.2. Estructura divisional geográfica.

Se suele emplear en empresas que se encuentran ubicadas en diferentes zonas geográficas, puede ser de un mismo país o en diferentes, lo que caracteriza esta división son las necesidades del mercado y/o legislación que regula la actividad económica para cada una de las regiones en las que tiene presencia la empresa. Por ejemplo, una compañía cinematográfica, la cual tiene presencia en diferentes continentes, debe rediseñar el nombre y publicidad de las películas de acuerdo a las variantes culturales de cada región o país, por lo cual, se puede dividir de acuerdo a los continentes en los cuales se encuentra presente: América, Europa y Asia.

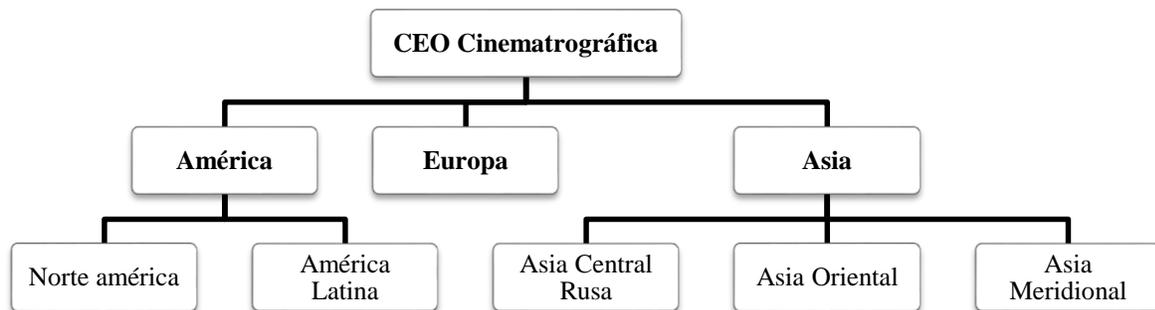


Imagen 10. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional geográfica.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Se puede observar que cada región geográfica contiene subregiones, las cuales están conformadas por las singularidades, características culturales y/o económicas de las mismas.

7.2.2.3. Estructura divisional por clientes.

Esta división se diferencia de las anteriores debido a que la atención se centra en satisfacer las necesidades de sus diferentes consumidores, por lo cual los segmenta y desarrolla estrategias de mercado específicas para cada mercado objetivo. Como afirma Jones (2008) “Cada división de clientes tiene un enfoque diferente de marketing y su trabajo es desarrollar productos que encajen con las necesidades de sus clientes específicos” (p.163). Por ejemplo, una empresa dedicada a la producción de papel para el cuidado personal puede enfocar su división de acuerdo con la segmentación de sus clientes: consumidor final, institucional y comercial. Por lo anterior la estructura para este caso sería la siguiente:

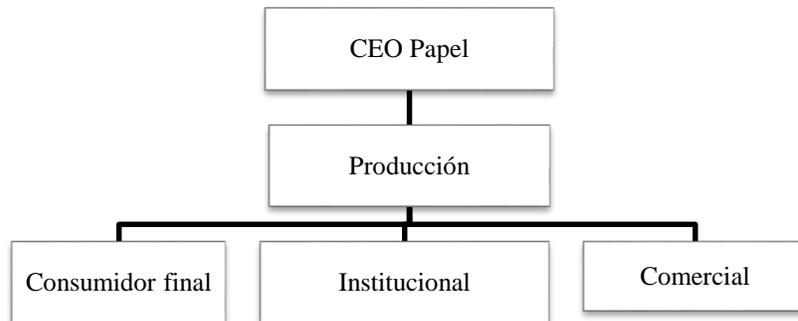


Imagen 11. Ejemplo de organigrama de la estructura divisional por cliente.

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Cada división comparte procesos, para el presente caso: el proceso productivo. El objetivo de la división por cliente es encauzar los productos mediante los diferentes procesos misionales y de apoyo durante el proceso productivo para que cumplan con las

especificaciones que requiere cada división, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

7.2.3. Estructura horizontal.

Esta estructura es totalmente opuesta a la estructura funcional. Está compuesta por procesos, la toma de decisiones es descentralizada y no se enfoca en la especialización de los cargos sino en el desarrollo de diversas actividades que permiten flexibilizar los procesos. Permite una mayor comunicación entre procesos con el objetivo de satisfacer de manera eficiente las necesidades de los clientes.

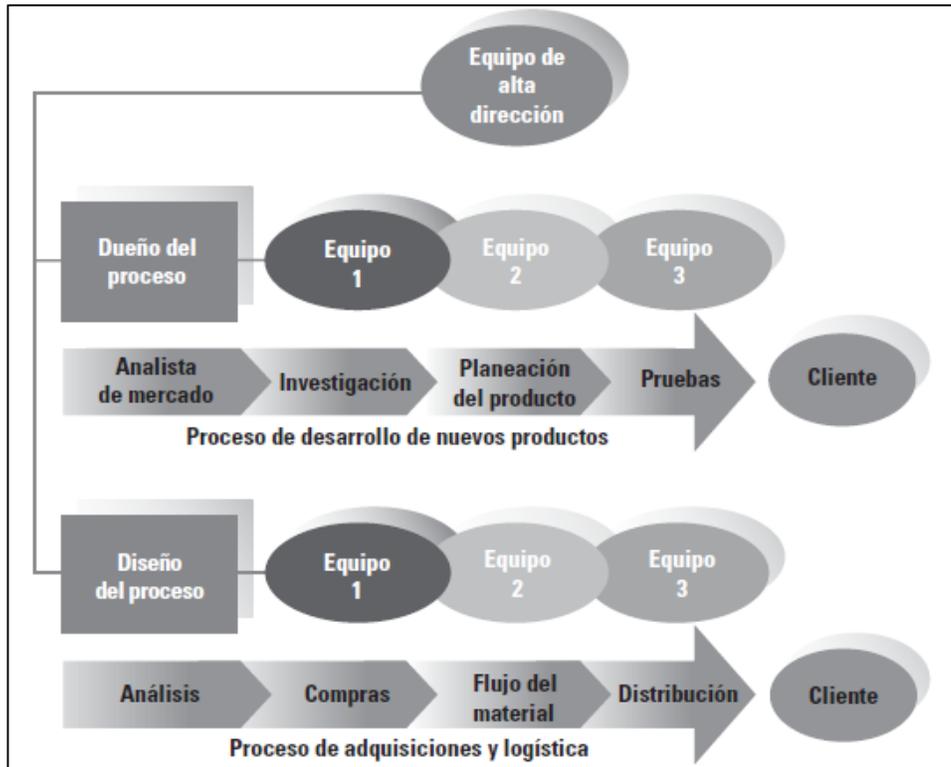


Imagen 12. Ejemplo de estructura horizontal

Fuente: Basado en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (Nueva York: Oxford University Press, 1999); John A. Byrne, "The Horizontal Corporation", *BusinessWeek* (20 de diciembre de 1993), 76-81; y Thomas A. Stewart, "The Search for the Organization of Tomorrow", *Fortune* (18 de mayo de 1992), 92-98. Obtenido de *Teoría y diseño organizacional* (Jones, 2008).

Se puede observar en la imagen anterior que no se encuentran departamentos sino un conjunto de procesos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, también se pueden evidenciar equipos de trabajo multidisciplinarios y coordinados de tal forma que permiten un flujo de información coherente que facilite y agilice la toma de decisiones.

Las empresas pueden migrar a la estructura horizontal por medio de un proceso de reingeniería para obtener: cambios, interacciones nuevas, agilizar y flexibilizar los procesos de la actividad económica. Sin embargo, esto puede representar un reto para la organización debido a que requiere inversión en los sistemas de información y comunicación, un cambio cultural profundo dado a que el jefe pasa a representar un papel de coaching, los colaboradores deben ser flexibles para asumir nuevas actividades y autónomos para la toma de decisiones.

7.2.4. Estructura red virtual.

La estructura en red virtual se da cuando una organización no posee departamentos debido a que ha subcontratado estos procesos, es decir, ha decidido emplear outsourcing para la creación de actividades misionales y/o de apoyo, las razones pueden ser diversas y estar relacionadas con: conocimiento, herramientas, máquinas u otros elementos que les permiten crear valor. Las razones que la originan suelen estar relacionadas con la reducción de costos, requerimientos de altos volúmenes de producción u otras razones relacionadas con la eficiencia.

La estructura en red se encuentra relacionada por contratos u acuerdos comerciales entre las diversas organizaciones, por lo cual estas se pueden disolver fácilmente en caso de incumplimiento o en caso de tener nuevos requerimientos. Esta estructura permite que las

empresas contratadas se encuentren en la misma o diferentes zonas geográficas, esto permite diversificar las opciones en casos de requerir nuevas tecnologías y conocimientos.

Esta estructura es muy útil para empresas pequeñas o grandes, debido a que facilita que se trabaje desde diferentes zonas geográficas, ayuda a disminuir los costos de infraestructura, mano de obra, entre otros costos y gastos en los que deba incurrir la empresa para la ejecución de las actividades que se pueden subcontratar.

Entre las desventajas se puede dificultar el desarrollo de la cultura organizacional. También se pueden presentar situaciones de incumplimiento de algunas de las empresas subcontratadas lo que puede entorpecer la coordinación de actividades, debido a que el gerente de la organización no puede ejercer mecanismos de control sobre los colaboradores de la empresa subcontratada, la información suministrada y la toma de decisiones al interior de la misma, lo que nos indica una pérdida de autoridad. Lo anterior, lo afirma Jones (2008):

Es poco probable que una estructura en red dé a una organización la capacidad para controlar un proceso tan complejo de creación de valor porque los gerentes carecerían de los medios para coordinar y motivar eficazmente a los asociados de la red (p.171).

Esta estructura puede ser poco apropiada para empresas que posean un factor diferencial por su know how o en caso de manejar información de alto nivel de confidencialidad, debido a que esta información se puede llegar a filtrar y favorecer a la competencia.

Para ilustrar lo anterior, imagine una empresa de alimentos la cual posee sedes en diferentes partes del país, para disminuir costos decide implementar la estructura en red subcontratando las siguientes actividades: producción, logística y marketing.

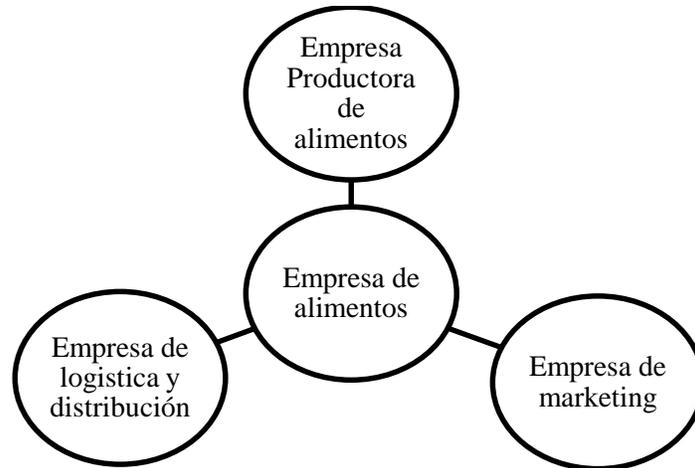


Imagen 13. Ejemplo de estructura en red de empresa de alimentos.

Fuente: Elaboración propia.

Año: 2021

Como se puede evidenciar en el centro se encuentra la empresa que subcontrata y las líneas representan los acuerdos o contratos adquiridos entre las partes.

7.2.5. Conclusiones.

Se evidencian características propias de cada una de las estructuras, se puede identificar que la estructura funcional es rígida para la toma de decisiones, lo cual la hace poco flexible para enfrentar cambios en el mercado. Esta estructura coincide con el organigrama suministrado por la distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.

Por otro lado, la estructura divisional es adecuada para empresas que cuentan con diferentes líneas de productos, segmentación del mercado o sedes en diferentes zonas geográficas. Permite mayor autonomía para cada una de sus divisiones, esto en algunas ocasiones dificulta la comunicación entre las mismas. Para el presente caso de estudio esta estructura no es adaptable debido a que la organización cuenta con una única línea de productos, sede y segmento de mercado.

La estructura horizontal se enfoca en la pronta satisfacción del cliente, se encuentra agrupada por procesos y los colaboradores desempeñan diferentes funciones, lo cual obstaculiza la especialización, también se evidencia una pérdida de burocracia y la toma de decisiones es descentralizada. Esta estructura es compleja en su implementación dado a que requiere incurrir en elevados costos de tecnología y comunicación. Por lo cual, no se considera apropiada para el presente caso de estudio por los altos costos en los que se debe incurrir.

La estructura red virtual se enfoca en la subcontratación de actividades, lo que permite adquirir tecnologías y/o conocimientos a menores costos y potencializar las oportunidades de flexibilización de la organización. Entre sus desventajas se encuentra la pérdida de control en la toma de decisiones en las actividades ejecutadas por las empresas subcontratadas.

Como mencionamos anteriormente la distribuidora Olga Nelly Santa de Valencia plantea una estructura funcional, sin embargo, en la práctica se evidencia que tienen varias actividades subcontratadas, por lo cual se considera que la estructura en red se adapta a la realidad y necesidades de la empresa.

7.3. Propuesta de modelo organizacional para la empresa distribuidora de cemento

Olga Nelly Santa de Valencia

No se puede definir una estructura organizacional fija para cada organización, esta debe ser dinámica y adaptarse al comportamiento del entorno, fortalecer las interacciones internas entre los procesos con el objetivo de favorecer la coordinación y ejecución de las actividades entre los colaboradores.

Respecto a la misión se propone una modificación con el fin de generar mayor impacto en los colaboradores:

7.3.1. Misión.

“Comercializar cemento con las debidas especificaciones de calidad a precio competitivo y desarrollando constantemente liderazgo en nuestros colaboradores para ofrecer atención oportuna y facilitar el desarrollo de las empresas relacionadas con la construcción y afines en el occidente de Caldas”.

La misión propuesta busca ser inspiradora y acorde con la realidad del entorno en el cual se desarrolla, de tal forma que se encuentran vinculados los colaboradores y las partes de interés como clientes y sectores económicos beneficiados con las actividades de la organización.

7.3.2. Visión.

“Generar nuevos vínculos comerciales para posicionar la empresa como una distribuidora de cemento altamente confiable y ser una de las preferidas por el sector de construcción y ferreterías en el occidente de Caldas para el año 2027”.

La visión propuesta se centra en el objetivo de aumento en el número de clientes de la empresa, se define un horizonte de tiempo acorde con la cobertura del proyecto, propuesto para alcanzar esta meta.

7.3.3. Objetivos organizacionales.

1. Aumentar la presencia de la empresa en 3 municipios de Caldas en los que actualmente no se cuenta con vínculos comerciales y lograr un aumento del 15% el número de clientes actuales.
2. Evaluar cumplimiento de los proveedores de transporte de mercancía, para garantizar los tiempos de entrega a nuestros clientes.
3. Garantizar una remuneración justa a todos nuestros colaboradores y brindarles espacio para su formación profesional.
4. Aumentar la confiabilidad para generar ventas por anticipado en un 30% de los clientes.

7.3.4. Análisis FLOR.

Con el fin de establecer las estrategias para dar cumplimientos a los objetivos organizacionales se realiza el análisis FLOR para el presente caso de estudio.

En la tabla 1 se definen las fortalezas, oportunidades, logros y retos de la organización, esto para conocer la situación y establecer las estrategias pertinentes para el cumplimiento de los objetivos.

Las fortalezas y los logros son internos de la organización, las oportunidades son externas y se deben a situaciones del mercado que favorecen la actividad económica de la empresa. Los retos se dividen en internos, todo aquello que debo fortalecer para mejorar los procesos de la empresa, y los externos, hacen relación a las acciones que se deben asumir para aprovechar las oportunidades del mercado.

Tabla 1. Análisis FLOR para situación actual de la empresa.

Análisis FLOR		
Fortalezas	Logros	
<p>F1. Bajos costos de almacenamiento y mantenimiento en planta administrativa.</p> <p>F2. Producto de fácil comercialización.</p> <p>F3. Larga trayectoria profesional en la distribución de cemento.</p> <p>F4. Alta fidelización de los clientes.</p> <p>F5. Incentivos por cumplimiento en volúmenes de ventas para los colaboradores.</p> <p>F6. Vínculos comerciales solidos con empresas de transporte de mercancía.</p>	<p>L1. Principales distribuidores de cemento en Anserma, Caldas.</p> <p>L2. Aumento en el volumen de entregas diarias.</p> <p>L3. Convenios comerciales con consorcios en proyectos de construcción en Caldas.</p> <p>L4. Implementación de procedimiento para garantizar la documentación reglamentaria y legal para el transporte y la comercialización de cemento.</p>	
Oportunidades	Retos	
	Internos	Externos
<p>O1. Resiliencia del sector ferretero a nivel nacional (Portafolio, 2020).</p> <p>O2. El departamento de Caldas cuenta con 55540 licencias de construcción aprobadas para el mes de septiembre de 2020, al igual que proyectos como la construcción del aeropuerto del café (González, 2020).</p> <p>O3. Entregas de subsidio VIS y no VIS en el eje cafetero (Rojas, 2020).</p>	<p>Ri1. Generar espacios para la formación profesional de los colaboradores.</p> <p>Ri2. Disponer de espacios para realizar la evaluación de desempeño de proveedores de servicio de transporte de mercancía.</p> <p>Ri3. Generar autocontrol sobre los servicios subcontratados, para generar sinergia en todos los procesos internos de la empresa.</p>	<p>Re1. Crear convenios comerciales con nuevos clientes en otros municipios de Caldas.</p> <p>Re2. Generar protocolos ante situaciones de paro de transportadores o cierre de vías.</p> <p>Re3. Participar en ferias o cumbres ferreteras y de construcción.</p>

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Tabla 2. Estrategias del análisis FLOR.

		Oportunidades	Retos	
			Internos	Externos
Fortaleza	Estrategias	Estrategias		
	<p>FO1. Crear nuevos vínculos comerciales con empresas del sector de la construcción, para el suministro de cemento bajo las especificaciones requeridas. (F2O2)</p> <p>FO2. Generar precio competitivo al trasladar reducción de costos de almacenamiento a los clientes. (F1O1)</p>	<p>FRi1. Flexibilizar horarios para permitir la capacitación de los colaboradores y participación en seminarios. (F5Ri1)</p> <p>FRi2. Generar seguimiento a los tiempos y entregas de los pedidos por parte de las empresas transportadoras. (F6Ri2)</p> <p>FRi3. Realizar planes de acción para servicios que presenten fallas que afecten la productividad de la empresa. (F6Ri3)</p>	<p>FRe1. Generar incentivos para los colaboradores a partir de las ventas generadas en nuevos convenios comerciales. (F5Re1)</p> <p>FRe2. Asistir a cumbres ferreteras y de construcción para generar nuevos vínculos comerciales, generar recordación y crear nuevos contactos. (F6Re3)</p> <p>FRe3. Alertar a los clientes para el abastecimiento del producto en caso de paro o cierre de vías. (F3Re2)</p>	
Logros	Estrategias	Estrategias		
	<p>LO1. Garantizar la documentación reglamentaria a los clientes en cada despacho. (L4O2)</p>	<p>LRi1. Capacitar los colaboradores para actuar adecuadamente ante situaciones imprevistas relacionadas con el transporte o manipulación de la mercancía. (L4Ri1)</p>	<p>LRe1. Generar propuesta de valor para clientes potenciales basada en precios competitivos, calidad del producto y tiempos de entrega oportunos. (L5Re1)</p>	

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Las estrategias definidas en la tabla 2 se orientan a partir de los objetivos organizacionales, y el análisis FLOR. Para esto se alinea una fortaleza o logro con una oportunidad o reto, con el objetivo de establecer las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para visualizar con mayor claridad se emplean la matriz de correlación.

Tabla 3. Matriz de correlación.

	Objetivo	Estrategias
<p>Misión:</p> <p>Comercializar cemento con las debidas especificaciones de calidad a precio competitivo y desarrollando constantemente liderazgo en nuestros colaboradores para ofrecer atención oportuna y facilitar el desarrollo de las empresas relacionadas con la construcción y afines en el occidente de Caldas</p>	<p>O3. Garantizar una remuneración justa a todos nuestros colaboradores y brindarles espacio para su formación profesional.</p>	<p>FRi1. Flexibilizar horarios para permitir la capacitación de los colaboradores y participación en seminarios.</p> <p>FRe1. Generar incentivos para los colaboradores a partir de las ventas generadas en nuevos convenios comerciales.</p> <p>LRi1. Capacitar los colaboradores para actuar adecuadamente ante situaciones imprevistas relacionadas con el transporte o manipulación de la mercancía.</p>
	<p>O2. Evaluar cumplimiento de los proveedores de transporte de mercancía, para garantizar los tiempos de entrega a nuestros clientes.</p>	<p>FRi2. Generar seguimiento a los tiempos y entregas de los pedidos por parte de las empresas transportadoras.</p> <p>FRi3. Realizar planes de acción para servicios que presenten fallas que afecten la productividad de la empresa.</p>
<p>Visión:</p> <p>Generar nuevos vínculos comerciales para posicionar la empresa como una distribuidora de cemento altamente confiable y ser una de las preferidas por el sector de construcción y ferreterías en el occidente de caldas para el año 2027.</p>	<p>O1. Aumentar la presencia de la empresa en 3 municipios de Caldas en los que actualmente no se cuentan con vínculos comerciales y lograr un aumento del 15% el número de clientes actuales.</p>	<p>FO1. Crear nuevos vínculos comerciales con empresas del sector de la construcción, para el suministro de cemento bajo las especificaciones requeridas.</p> <p>FO2. Generar precio competitivo al trasladar reducción de costos de almacenamiento a clientes.</p> <p>FRe1. Generar incentivos para los colaboradores a partir de las ventas generadas en nuevos convenios comerciales.</p> <p>LRe1. Generar propuesta de valor para clientes potenciales basada en precios competitivos, calidad del producto y tiempos de entrega oportunos.</p>

	<p>O4. Aumentar la confiabilidad para generar ventas por anticipado en un 30% de los clientes.</p>	<p>FRe3. Alertar a los clientes para el abastecimiento del producto en caso de paro o cierre de vías.</p> <p>LO1. Garantizar la documentación reglamentaria a los clientes en cada despacho.</p> <p>LRe1. Generar propuesta de valor para clientes potenciales basada en precios competitivos, calidad del producto y tiempos de entrega oportunos.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

En la matriz de correlación se relacionan las estrategias que permiten cumplir los objetivos de la organización y si estos están enfocados a cumplir con la misión o la visión de la empresa.

En la tabla 3 se encuentran los objetivos que dan cumplimiento a la misión y a la visión propuesta para la empresa. Cada objetivo debe contener a su vez estrategias que permitan alcanzarlo, estas se encuentran en la tabla 2 Estrategias del análisis FLOR.

Estas estrategias se pueden modificar durante el transcurso del tiempo que se tiene destinado para su cumplimiento, dado a que se pueden presentar modificaciones en el comportamiento del mercado, políticas o consumo.

7.3.5. Organigrama.

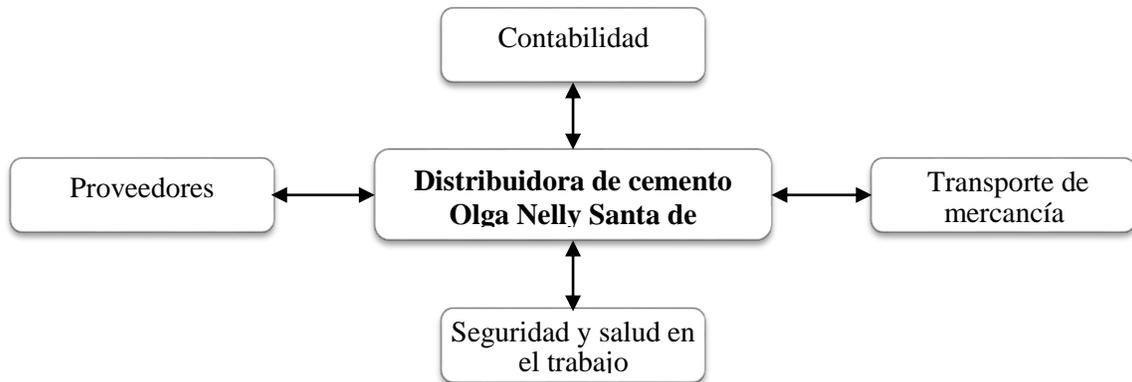


Imagen 14. Propuesta de organigrama en red para la distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia.

Fuente: propia

Año: 2021

Para el caso de estudio actual se propone un organigrama de estructura en red, debido al comportamiento de los procesos misionales y de apoyo, dado a que procesos como la contabilidad, seguridad y salud en el trabajo y transporte de mercancía se encuentran tercerizados.

En el organigrama propuesto se observa las interacciones en red de la distribuidora de cemento, la cual se encuentra en el centro del organigrama debido a que es el origen de la relación con las otras partes interesadas, las líneas negras representan los vínculos existentes entre las partes, por lo cual se observa que solo se encuentran vinculadas por la distribuidora de cemento por medio de contratos o convenios comerciales, actualmente existentes.

7.3.6. Perfil de cargos.

Para dar cumplimiento de los objetivos de la organización es importante orientar el perfil profesional de los colaboradores actuales y nuevos respecto a unas características acordes con las funciones a desempeñar. De forma interna se encuentra una estructura jerárquica para los colaboradores directos de la empresa. Se definen los siguientes cargos para la distribuidora:

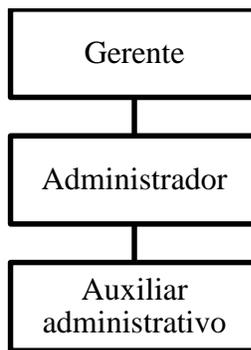


Imagen 15. Estructura interna propuesta para la distribuidora de cemento.

Fuente: propia.

Año: 2021

En la imagen 15 se pueden observar los 3 cargos que se encuentran vinculados directamente con la empresa, estos corresponden a una estructura funcional, se evidencia una jerarquía en los cargos. Se eliminaron los cargos de conductores, mensajero, secretaria, contador, debido a que no son acordes a la necesidad de la empresa y no representa su realidad.

Se proponen los siguientes perfiles de cargos para la distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia:

Tabla 4. Perfil de cargo propuesto para gerente.

Perfil de cargos			
Posición:	Gerente	Área:	Administrativo
Reporta a:	Propietario	Sección:	Gerencia
Personal a cargo:	Administrador y auxiliar administrativo		
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representación legal de la organización. 2. Controlar e inspeccionar los reportes financieros. 3. Velar por el cumplimiento de los objetivos planeados por la organización. 4. Velar por el cumplimiento de los presupuestos establecidos. 5. Desarrollar estrategias que permitan incrementar la rentabilidad y participación en el mercado. 6. Construcción de alianzas. 7. Realizar visitas a clientes estratégicos o potenciales. 8. Gestión del personal. 9. Supervisar saldos de cartera. 10. Definir políticas de distribución y ventas 		
Edad:	Indiferente	Estado Civil:	Indiferente
Sexo:	Indiferente	Disponibilidad	Tiempo completo
Competencias:	Comunicación efectiva. Liderazgo. Capacidad de negociación. Pensamiento crítico. Trabajo en equipo. Planificación.		
Conocimientos requeridos:	Contabilidad Finanzas Conocimientos en administración y negocios Ofimáticas (Excel y Word)		
Formación académica:	Carrera profesional de administración o afines.		
Experiencia:	De 6 años en el cargo de gerente o similares relacionadas con distribución de productos ferreteros o cemento.		

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Tabla 5. Perfil de cargo propuesto para administrador.

Perfil de cargos			
Posición:	Administrador	Área:	Administrativo
Reporta a:	Gerente	Sección:	Administración
Personal a cargo:	Auxiliar administrativo		
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar entrega de mercancía. 2. Facturar. 3. Pagar facturas de compras y servicios. 4. Generar pagos de nómina. 5. Recaudo de cartera. 6. Actualizar informes de cartera. 7. Agendar conductores para retiro de mercancía. 8. Reservar cantidades para retiro con el proveedor. 		
Edad:	Indiferente	Estado Civil:	Indiferente
Sexo:	Indiferente	Disponibilidad	Tiempo completo
Competencias:	Integridad y confianza Orientación al resultado Comunicación efectiva. Toma de decisiones Capacidad de negociación. Proactividad Trabajo en equipo. Planificación.		
Conocimientos requeridos:	Contabilidad Conocimientos en administración y negocios Ofimáticas (Excel y Word)		
Formación académica:	Carrera profesional de administración, contabilidad o afines.		
Experiencia:	De 3 años en el cargo de administrador o similares relacionadas con distribución de productos ferreteros o cemento.		

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

Tabla 6. Perfil de cargo propuesto para auxiliar administrativo.

Perfil de cargos			
Posición:	Auxiliar administrativo	Área	Administrativo
Reporta a:	Administrador	Sección:	Administración
Personal a cargo:	Ninguno		
Funciones:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar pedidos de clientes 2. Cobrar cartera morosa. 3. Archivar y custodiar documentos. 4. Atención al cliente. 5. Tramitación de expedientes. 6. Realizar recibos de caja. 		
Edad:	Indiferente	Estado Civil:	Indiferente
Sexo:	Indiferente	Disponibilidad	Tiempo completo
Competencias:	Comunicación efectiva. Capacidad de negociación. Pensamiento crítico. Trabajo en equipo.		
Conocimientos requeridos:	Contabilidad. Atención al cliente. Ofimáticas (Excel y Word).		
Formación académica:	Carrera técnico o tecnológico en administración o afines.		
Experiencia:	De 6 meses en cargos afines a la administración.		

Fuente: Elaboración propia

Año: 2021

7.3.7. Mapa de Procesos.

Un mapa de procesos se puede definir como un gráfico que permite visualizar las interacciones entre los procesos internos de la empresa, subdivididos en tres macroprocesos denominados: misionales (procesos relacionados al cumplimiento de la misión),

estratégicos (procesos relacionados al cumplimiento de la visión) y de apoyo (son procesos que garantizan el correcto funcionamiento). Para generar el mapa de proceso se deben definir los misionales, estratégicos y de apoyo.

Para el presente caso se definen los siguientes procesos:

Misionales: ventas y atención al cliente.

Estratégicos: administrativo y financiero.

Apoyo: gestión del talento humano, logística y compras.

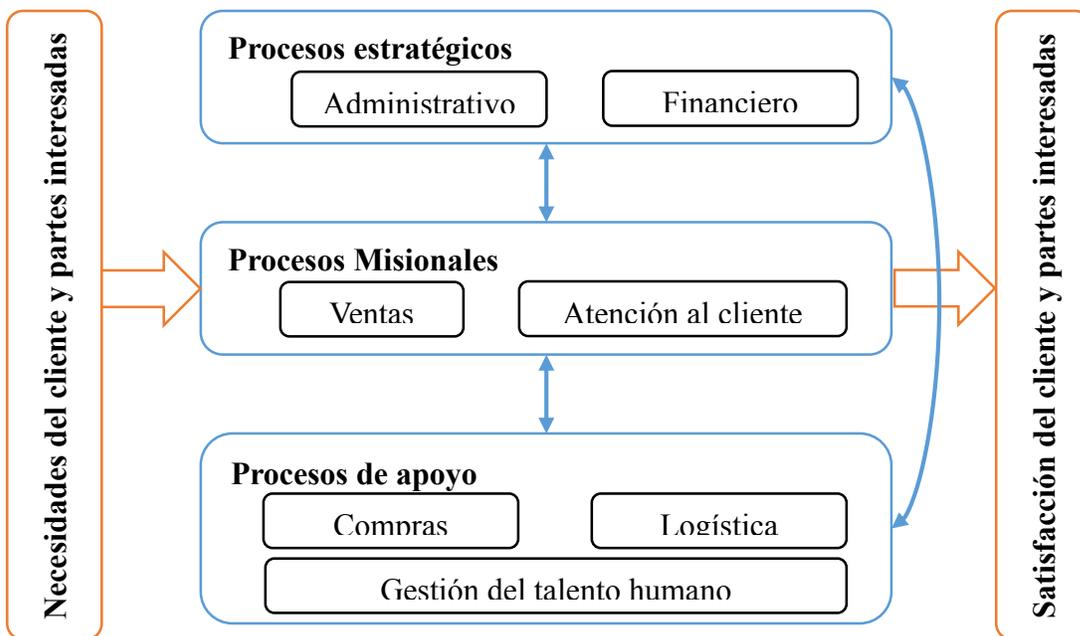


Imagen 16. Mapa de procesos propuesto Distribuidora de cemento Olga Nelly Santa de Valencia. Fuente: propia.

Año: 2021

Las interacciones entre los procesos se representan con flechas bidireccionales en relación con el flujo de la información. Las necesidades del cliente y partes interesadas se vinculan directamente con los procesos misionales, que son los encargados de generar la satisfacción de estos.

Conclusiones

En la etapa del diagnóstico se identifica en el organigrama cargos que no se encuentran vigentes o son de contratación directa de la empresa. En cuanto a la misión y la visión estas no se encuentran respaldadas por objetivos y estrategias que permitan su cumplimiento.

En relación a los procesos internos se evidencia que los cargos de conductores que aparecen en el organigrama corresponden en realidad a un servicio contratado con terceros para el transporte de las mercancías; la contabilidad y seguridad y salud en el trabajo son procesos tercerizados. Debido a lo anterior la estructura organizacional no corresponde a una funcional. Al tercerizar procesos se está empleando la estructura tipo red o virtual, lo cual es desconocido por la gerencia de la empresa y no les ha permitido aprovechar estratégicamente los beneficios, adicionalmente carecen de estrategias que se adapten a la realidad del mercado actual de la región.

El sector de la construcción para el año en transcurso presenta varias oportunidades para generar negocios estratégicos para la empresa, para enfrentar el crecimiento de la distribución de cemento se deben evaluar las estrategias y objetivos a cumplir, por lo que fue necesario realizar un análisis FLOR, para definir las estrategias para afrontar el crecimiento del mercado. Entre las estrategias más relevantes se encuentra la evaluación de los proveedores de bienes y servicios, esto dado la necesidad de crear sinergia entre los diferentes procesos tercerizados de la empresa y evaluar el desempeño de los proveedores para actuar de forma oportuna en caso de un cambio drástico del mercado.

Es importante actualizar constantemente las estrategias y objetivos organizacionales, para identificar oportunidades de crecimientos y mejora en los procesos, para la toma de acciones correctivas o de mejora.

En la estructura organizacional propuesta tiene una estructura global que es red virtual, que engloba todos los procesos de la empresa, y otra interna centrada principalmente en los procesos compra, venta y atención al cliente. Esta estructura interna tiene un comportamiento funcional en el cual se encuentran tres cargos: gerente, administrador y auxiliar administrativa.

Se propone una distribución de las funciones para los cargos internos de la empresa, con el fin de disminuir la carga laboral del administrador y agilizar la atención del cliente. Esto se logra por medio del auxiliar administrativo el cual tendrá la potestad para dar respuesta oportuna a las solicitudes de pedidos e información de cartera a los clientes. También permite que los procesos de compra y venta de cemento sean más ágiles, permitiendo abarcar un mayor número de clientes, enfocándose en las actividades que permita una atención y entrega oportuna a los clientes de los pedidos solicitados, adicionalmente obtener facturas y saldos de cartera en tiempo real.

Se realizó una actualización de la misión y visión de la empresa. La misión se orientó en torno al crecimiento del sector ferretero y de construcción en la región por medio del empoderamiento de los colaboradores, como facilitadores del proceso a través del suministro de cemento. Se asignó un horizonte de tiempo a la visión, adicionalmente se plantea un objetivo medible para darlo por cumplido y poder generar su respectiva actualización.

Se definieron los objetivos y estrategias, por medio de un análisis FLOR, partiendo de la situación del mercado y de los proyectos relacionados directa o indirectamente con el sector construcción, con el objeto de establecer indicadores que permitan cuantificar el cumplimiento de los objetivos y estrategias en torno al crecimiento de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda emplear la estructura red virtual debido a que se acopla a la realidad actual de empresa, para realizar este acoplamiento es necesaria realizar una socialización para potencializar los beneficios y disminuir los riesgos dados por las desventajas del modelo organizacional.

En la generación de una nueva visión o misión, se debe establecer un horizonte de tiempo, objetivos y estrategias cuantificables orientadas al cumplimiento de los mismos. También es necesario investigar acerca del mercado de la región para identificar oportunidades y riesgos comerciales, tributarias o económicas que se puedan presentar, con el fin de prever contingencias.

Al adoptar la distribución de funciones propuesta es necesario después de la implementación realizar un análisis de la carga laboral dada por la cantidad de actividades que se puedan presentar, esto con el objetivo de definir si es necesario realizar ajustes en la distribución de funciones, o si es necesario un nuevo colaborador.

Referencias

- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195. Recuperado de: <https://utp.on.worldcat.org/oclc/5728469647>
- Centro de Escritura Javeriano. (2019). *Normas APA, sexta edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D.F.: Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Definición ABC. (2007). *Definición ABC*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de <https://www.definicionabc.com/>
- Diccionario Panhispánico del español jurídico. (2020). *Diccionario Panhispánico del español jurídico*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de Diccionario Panhispánico del español jurídico: <https://dpej.rae.es/>
- Economipedia. (2020). *Economipedia*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de <https://economipedia.com/>
- González, X. (2020, Noviembre). *Caldas, Risaralda y Quindío sumaron un área aprobada para construcción en septiembre de 114.820 m2*. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/construccion-en-el-eje-cafetero/caldas-risaralda-y-quindio-sumaron-un-area-aprobada-para-construccion-en-septiembre-de-114820-m2-3094303>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principio y aplicaciones*. México: Mcgraw-Hill.
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson educación.
- Méndez, C. E. (2015). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Grupo Noriega Editores.
- Portafolio. (2020, Octubre). *Las ferreterías, piezas claves en la recuperación*. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-las-ferreterias-piezas-claves-en-la-recuperacion-economia-546181>

- Posada Orozco, J. A. (2018). *Evaluación de la estructura organizacional del sistema de gestión ambiental -SIGAM- del municipio de Pereira* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11059/9484>
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2020, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/>
- Rendón Huertas, C., & García Ceballos, D. A. (2007). *Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A&L Ingeniería y Servicios Ltda.* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11059/469>
- Resolución 0001 de 2015. (2015). Sistema único de información normativa. Recuperado el 11 de Septiembre de 2020, de <http://suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=30031758#:~:text=La%20presente%20Resoluci%C3%B3n%20tiene%20por,y%20refinaci%C3%B3n%20de%20drogas%20il%C3%AD citas>.
- Rojas, L. M. (2020, Noviembre). *Los subsidios VIS y no VIS incentivan el sector de la construcción en el Eje Cafetero*. Recuperado el 21 de marzo de 2021, de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/construccion-en-el-eje-cafetero/subsidios-vis-y-no-vis-incentivan-construccion-en-el-eje-cafetero-3094268>
- Sánchez, C. F. (2010). *Análisis ocupacional y propuesta de mejoramiento para el diseño Organizacional en almacenes D'moda S.A – Pereira* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11059/2172>
- Soto Concha, R. F. (2008). *“Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA.”* (Tesis de pregrado). Recuperado de: http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2295/1/Soto_Concha_Raul_Fernando.pdf
- Vargas Osorio, S. (2019). *Diseño de una estrategia organizacional que logre alinear a Casa Luker S.A. con los objetivos de desarrollo sostenible para así recibir la recertificación B Corporation en el año 2023* (Tesis de pregrado). Recuperado de: <https://utp.on.worldcat.org/oclc/1157965541>