

**MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LACTEOS BETANIA
S.A; QUE GARANTICE EL DESARROLLO EFICIENTE Y EFICAZ DE LOS
PROCESOS.**

Estudiantes:

PAOLA ANDREA VELASQUEZ VARELA

LINA MARIA CARMONA OROZCO

Asesor:

Farley Sary Rojas Restrepo

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

Pregrado Programa Contaduría Pública

Medellín

2021

DEDICATORIA

Esta tesis la dedicamos a todas aquellas personas que nos acompañaron en el proceso, que nos ayudaron, nos motivaron y nos inspiraron a que este fuera posible. A Dios que nos dio la sabiduría intelectual, la fortaleza para no desistir. A Lácteos Betania por abrirnos las puertas de su empresa, por su información y por su acogida tan familiar.

AGRADECIMIENTOS

A todos los profesores que me acompañaron en este proceso de formación, que compartieron su conocimiento con nosotras, que nos guiaron que vieron en nosotros capacidades e hicieron que las fortaleciéramos. A la familia por ser ese apoyo tan incondicional, por siempre estar ahí.

Solo queda decir gracias, gracias...

Resumen

El presente trabajo monográfico tiene por objetivo principal, desarrollar un modelo de estructura organizacional en la compañía LACTEOS BETANIA S.A. Por medio de uso de instrumentos como lo son las entrevistas, la revisión documentada y la descripción de los hechos. Con la finalidad que garantice el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos y el direccionamiento estratégico. Para construir este documento, se hace necesario revisar la literatura especializada, tomar referentes significativos del sector lácteo que hayan implementado estructuras organizacionales. Por consiguiente, el texto se desarrolla de una forma aplicativa; —teniendo como horizonte la misión y la visión de la empresa. El trabajo cierra con la conclusión, de que la nueva estructura por procesos permite productividad, optimización de recursos y segregación de responsabilidades.

Palabras claves: *estructura organizacional, Lácteos Betania, mapa por procesos, direccionamiento, planeación*

Abstract

The proposal of this monograph is to develop a model of organizational structure in the company LACTEOS BETANIA S.A. Through the use of instruments such as interviews, documented review and description of the facts. In order to guarantee the efficient and effective development of processes and strategic direction. To build this document, it is necessary to review the specialized literature, take significant references from the dairy sector that have implemented organizational structures. Consequently, the text is developed in an applicative way; —With the mission and vision of the company as horizon. The work closes with the conclusion that the new structure by processes allows productivity, optimization of resources and segregation of responsibilities.

Key work: *organizational structure, Lácteos Betania, process map, direction, planning.*

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	
INTRODUCCIÓN	7
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: UN ACERCAMIENTO AL PANORAMA DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS BETANIA S.A	9
3.2 Descripción de la realidad del problema	9
3.3 Formulación del problema y sistematización	10
3.4 Justificación	10
4. CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACIÓN Y TEORIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
4.2 Marco conceptual	12
4.3 Marco Metodológico	14
4.4 Objetivos de la investigación	15
CAPÍTULO III: ACERCAMIENTO AL DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS BETANIA S.A	16
3.1 Situación actual de la compañía.	16
3.2 Modelos organizacionales	17
3.3 clasificación de los procesos	30
<i>Los Procesos de soporte o apoyo</i>	30
3.4 Criterios básicos para identificar un proceso	31
3.5 Recolección datos primarios	32
3.6 Propuesta de estructura organizacional para la compañía Lácteos Betania S.A	35
3.7 Visión general del subproceso o procesos de apoyo	42
CONCLUSIONES	50
Referencias	52

TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1 Análisis e interpretación de datos	33
---	----

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo funcional. Fuente: (ESAN, 2016).	18
Ilustración 2 modelo Jerárquico Fuente: Universidad ESAN. (2016).	20
Ilustración 3 Modelo mixto Fuente: (Alegre & Galve, 2015).	21
Ilustración 4 Modelo lineal. Fuente: (García, 2013).	22

Ilustración 5 Modelo de los tres ejes Fuente: Hernández (2017).	23
Ilustración 6 El Kanban Fuente: (UMNG, 2017).	25
Ilustración 7 Requerimiento de empresas Fuente: (UMNG, 2017).	26
Ilustración 8 tipos de liderazgos Fuente: (Agüera, 2014)	28
Ilustración 9 Organigrama actual de Lácteos Betania Fuente: (ESAN, 2016).	36
Ilustración 10 Propuesta de estructura organizacional. Elaboración propia	37
Ilustración 11 diagrama del macroproceso estratégico. Elaboración propia	46
Ilustración 12 Diagrama del macroproceso de apoyo talento humano. Elaboración propia	47
Ilustración 13 Diagrama del macroproceso de apoyo adquisición. Elaboración propia	47
Ilustración 14 Diagrama de Macroproceso de desarrollo tecnológico	47
Ilustración 15 diagrama de macroproceso de infraestructura	47
Ilustración 16 Diagrama del macroproceso de apoyo financiero y contable	48
Ilustración 17 diagrama del subproceso primario compras de leche. Elaboración propia	48
Ilustración 18 Diagrama de subproceso primario de producción. Elaboración propia	48
Ilustración 19 Diagrama de subproceso primario de producción. Elaboración propia	49
Ilustración 20 Diagrama del subproceso primario ventas. Elaboración propia	49
Ilustración 21 Diagrama del subproceso primario comercialización y logística	49
Ilustración 22 Mapa de procesos de presupuestos. Elaboración propia	50

INTRODUCCIÓN

Las oportunidades para la dirección y la administración de las empresas han evolucionado, esto como consecuencia de “factores económicos, sociales; como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que le permiten ser mucho más competitiva” (Englehardt & Simmons, 2012, pág. 114).

El mundo actual les exige a las organizaciones ser parte de las nuevas tendencias del mercado, obligando a estas a permanecer inmersas en un ambiente de cambio constante y preparadas para los desafíos que la realidad actual manifiesta. Dentro de estos nuevos retos para las empresas encontramos las estructuras organizacionales las cuales hacen parte de las estrategias que las compañías construyen con el fin de promover, mantener o impulsar su efectividad y crecimiento en el sistema de gestión; buscando rentabilidad y perduración en el tiempo (ADE , 2018).

La estructuras organizacionales no solo deben verse como un reto para las compañías, deben convertirse en una herramienta muy efectiva para aquellas empresas con mente abierta, que aunque tengan unas bases muy sólidas sobre las cuales se fundamenta su quehacer diario, también tienen claro que el ideal no es solo permanecer en el tiempo sino superarse a sí misma, como es el caso de Lácteos Betania, empresa que aunque hasta ahora su objetivo ha sido mantenerse en el mercado, ve la necesidad darle un nuevo enfoque y una nueva estructura a su organización.

Todas las empresas en la actualidad se enfrentan a un mercado cada vez más versátil y exigente (Maqueda & Musons, 2005), el caso de Lácteos Betania no es la excepción, por lo que en estos momentos su estructura se encuentra obligada a cambiar debido al ingreso de nuevos competidores y al fortalecimiento que han tenido los ya existentes en el mercado, ya que, el no adaptarse a las nuevas necesidades de su entorno no le será posible

establecerse como una organización competitiva. Por lo anterior, el presente trabajo monográfico busca proponer una solución a los problemas con que actualmente cuenta la compañía Lácteos Betania S.A. Debido a ello, se propone una estructura organizacional que pueda dar posibles respuestas a las exigencias que se trazan al interior y al exterior de la empresa.

En consecuencia con lo anterior, la propuesta para el desarrollo de este trabajo se realiza en cuatro momentos. En el primer acápite se hace un acercamiento al panorama por el que atraviesa la empresa; ello implica, esbozar algunos elementos referenciales que sirven de diagnóstico a la propuesta que se quiere elaborar. En un segundo momento, se exponen los elementos conceptuales y metodológicos, que sirven de argumento a la importancia de la estructura organizacional en las empresas. En el tercer capítulo, se presentan algunos modelos organizacionales que ofrecen herramientas al crecimiento empresarial. Por último, en las conclusiones se resalta la importancia que tiene la estructura organizacional ante las exigencias que pone hoy el mercado, se cierra este apartado con algunas recomendaciones que le apuestan al fortalecimiento y a la proyección de la estructura empresarial de Lácteos Betania.

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: UN ACERCAMIENTO AL PANORAMA DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS BETANIA S.A

1.1 Descripción de la realidad del problema

Las percepciones de los problemas en la compañía Lácteos Betania S.A, se hicieron visibles por falta de delegación de actividades. Fue una administración empírica con base a las decisiones y percepción de su fundador, que dichas dificultades, empezaron a ser atendidas. Por consiguiente, la falta de una estructura organizacional no permitía ver cuáles procesos necesitaban ser intervenidos para aumentar la productividad, eficiencia y eficacia. Frente a lo anterior, en lácteos Betania S.A una estructura organizacional se hace cada día más necesaria debido a la alta competencia que exige el mercado actualmente.

Lácteos Betania S.A es una compañía que durante años ha estado en permanente crecimiento, esto representa que con el pasar del tiempo los cambios en su estructura organizacional deban realizarse de manera permanente, sin embargo, la compañía aún no posee una administración formal, puesto que desde sus inicios se administró empíricamente con base a las decisiones y percepción es su fundador. Cabe resaltar que dicho miembro de la organización contaba con una excelente capacidad de emprendimiento lo cual permitió que la empresa creciera.

Sin embargo, el mundo de hoy es muy competitivo y exigente, lo que implica que las empresas deban tener una estructura organizacional que les permita estar a la vanguardia del mercado, el cual ofrece cada día más y más opciones en todas las diferentes áreas en que se encuentran inmersos los entes económicos que le permitan ajustarse a las diferentes necesidades que estos requieren.

La compañía se ha enfrentado a numerosos problemas por la falta de la delegación y control de actividades y de personal idóneo capacitado para el desarrollo de estas, sin embargo, esto no ha sido impedimento para que sea productiva y permanente en el mercado. Aun así, las necesidades de esta a nivel estructural se hacen cada día más evidentes debido a la alta competencia.

1.2 Formulación del problema y sistematización

Ante el panorama anterior, es necesario formular una pregunta problemática, que se enfoque en atender y orientar, las falencias que se vienen presentando en la compañía ¿cómo adecuar un modelo de estructura organizacional en Lácteos Betania S.A que garantice el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos?

1.3 Justificación

La situación actual en LÁCTEOS BETANIA S.A, ha venido mostrando en su administración grandes dificultades de liderazgo, empoderamiento, visión estratégica del negocio y proyección al futuro, debido a que no se ha conformado una estructura eficaz que permita el aporte y el desempeño de cada individuo a las metas de la empresa (Aranda, 2017).

LÁCTEOS BETANIA S.A por ser una empresa de inicio familiar maneja las formas antiguas de hacer gerencia, la cual la conlleva a incurrir frecuentemente en los mismos errores administrativos, creando entre los empleados una cultura de conformismo y poco sentido de pertenencia, lo cual a su vez refleja la vinculación de personal no apto para desempeñarse en las gerencia operativas y media, obteniendo como resultado la baja competitividad y la poca capacidad para alcanzar los resultados comunes.

Las estructuras organizacionales de hoy en día se basan en principios de eficiencia, eficacia, tecnología, conocimiento del mercado global, entorno sectorial y social, el cual es necesario para poder interactuar en las competencias de su personal. En este orden de ideas, la organización debe dimensionar y comprender las necesidades de una estructura bien diseñada con roles, perfiles definidos, definir la organización como sistema de flujos, diseñar puestos de trabajo, analizar los factores de contingencia y configurar su estructura.

LÁCTEOS BETANIA S.A debe implementar un modelo de estructura organizacional basado en objetivos cuantificables y precisos, definir los deberes, derechos de cada empleado, nivel de autoridad, asignación de directores y lograr la coordinación vertical y horizontal de la estructura resultante. En efecto, la alta gerencia debe implementar mecanismos necesarios para que la organización afronte cada una de las situaciones a las que se ve enfrentada en el día a día, con respecto a otras empresas del sector lácteo que se encuentran en un nivel alto de competitividad, lo que hace que la compañía cada vez pierda más participación en el mercado local y oportunidad al mercado global.

2. CAPÍTULO II: CONCEPTUALIZACION Y TEORIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Marco conceptual

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento social, político, económico y cultural de un país contribuyendo a disminuir la tasa de desempleo; es así como la empresa Lácteos Betania S.A siendo una empresa familiar está en pro de buscar alternativas y estrategias que le aporte al sector lechero y ganadero, donde los más beneficiados son las personas más vulnerables y difícil acceso a educación.

Las estructuras organizacionales hacen parte de las estrategias que las empresas construyen con el fin de promover, mantener o impulsar su efectividad y crecimiento en el sistema de gestión, buscando rentabilidad y perduración en el tiempo, es por esto que la empresa lácteos Betania S.A se ven en la necesidad de generar una estructura organizacional que le ayude a definir la operación de su negocio, ayudándole a generar estrategias a corto y largo plazo que aporten al crecimiento y al logro de los objetivos propuestos Según Hernández (2017):

el éxito de una compañía de familia dependerá de su capacidad de adaptarse y desarrollar iniciativas empresariales sólidas, basada en modelos de gestión dinámicos que incorpore a la familia y su equipo de colaboradores, con un mismo espíritu emprendedor y participativo, con normas claras y definidas en cuanto a la diferenciación entre empresa, propiedad, familia, gestión y sucesión en las que se asuman propósitos dirigidos al cumplimiento de objetivos establecidos y determinados por la empresa de familiar a través de su misión , visión y objetivos en pro de abarcar nuevos negocios, productos y mercados (pág. 34).

A sí mismo, la empresa Nutriquesos Tolilácteos Frente a su estructura organizacional, sugiere utilizar un modelo esférico, “dando como resultado estrategias y oportunidades de mejora con un fin primordial, dar continuidad y permanencia en el tiempo a la empresa garantizando estándares de manejo de todos sus colaboradores como a sus procesos” (Salazar , 2012, pág. 30).

A su vez la empresa lácteos Arjona con base a García (2013), propone el direccionamiento estratégico para la empresa basado en el Balanced Score Card el cual es una herramienta diseñada para la gestión de empresas que proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la “visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de gestión” (pág. 32).

Por otra parte, en la empresa Distrilácteos del Valle S.A. concentra su atención en la estructura organizacional era sencilla y modesta en sus comienzos, ya que era una empresa pequeña. Pero “a medida que fue creciendo se debió redefinir su estructura en cuanto a área de producción, área logística, perfiles y cargos hasta quedar en una estructura jerárquica” (Salazar , 2012, pág. 140).

También se puede observar que la empresa ALQUERÍA S.A. para la implementación de su proyecto utilizó una estructura jerárquica. El proyecto fue la planeación para la construcción de la fábrica de producción de arequipe Antaño para la empresa ALQUERÍA S.A. donde implementaron criterios metodológicos, herramientas de soporte, monitoreo, reporte de avance, aseguramiento de calidad y medición del desempeño de la dirección de proyectos y donde utilizaron una estructura organizacional de tipo jerárquica con personal y recursos dedicados para el desarrollo de dicho proyecto (Martínez, Montañez , & Segura, 2015).

Es por lo que resulta trascendental implementar una estructura organizacional en la empresa lácteos Betania S.A, para que así la gerencia pueda visualizar sus objetivos y conseguir un buen desempeño en los lineamientos y operaciones del modelo implementado;

de este modo la empresa podrá lograr la excelencia y eficiencia en sus operaciones (Aguilar & Morales, 2015).

2.2 Marco Metodológico

Con base en Sampieri (2014), propone en su libro de *Metodología de la investigación* que la investigación de tipo descriptivo: Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (pág. 92). Se puede decir entonces que esta investigación es de tipo descriptivo porque se busca una descripción exacta de las condiciones actuales de la empresa objeto de estudio, LACTEOS BETANIA S.A., donde a partir de métodos como entrevistas para la recolección de datos, el análisis e interpretación adecuada de éstos se podrá presentar como resultado el objeto de esta investigación.

El enfoque del trabajo es de tipo documental, según Aguilar y Morales (2015) por lo que se fundamenta en material bibliográfico, trabajos en estudios realizados y aplicados en compañías del mismo sector. El método aplicado se basa en el método deductivo, Según Roberto Sampieri (2014), por lo que se parte desde lo general a lo particular.

El proceso de recolección y análisis de la información se da desde experiencias reales en compañías de condiciones similares a las de LACTEOS BETANIA S.A. Por lo que el propósito del estudio es elaborar y diseñar una estructura organizacional que le permita a dicha empresa mejorar eficientemente y optimizar sus procesos, operacionales, administrativos, productivos, y por ende sus resultados contables y financieros.

Según Roberto Sampiere (214), la información recolectada y analizada es de carácter cualitativo por lo que se basa en datos, análisis de situaciones con un enfoque que abarca todos los procesos y procedimientos de la organización. El instrumento modelo de organización es por procesos consiste en un conjunto de procesos que se realizan de forma simultánea y además están relacionados entre sí y lo cual se aplicara en lácteos Betania porque es la más adecuada a sus necesidades.

2.3 Objetivos de la investigación

Se trazaron algunos objetivos como ruta para el desarrollo del presente trabajo, en el objetivo general se expone el qué se va a realizar, el cómo se va a desenvolver el trabajo y por último, el objetivo general resalta el para qué o el propósito del presente trabajo

Objetivo general:

- Desarrollar un modelo de estructura organizacional en la compañía LACTEOS BETANIA S.A. Por medio de uso de instrumentos como lo son las entrevistas, la revisión documentada y la descripción de los hechos. Con la finalidad que garantice el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos y el direccionamiento estratégico.

Objetivos específicos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de lácteos Betania S.A
- Formular una propuesta de mapa de procesos que se ajusten a las situaciones de la empresa lácteos Betania S.A.
- Clasificar los procesos en estratégicos y de apoyo con base en la nueva estructura organizacional.

3. CAPÍTULO III: ACERCAMIENTO AL DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA LÁCTEOS BETANIA S.A

3.1 Situación actual de la compañía.

LACTEOS BETANIA S.A hace parte del sector productivo, de transformación y comercialización de leche y sus derivados lácteos, lo cual facilita hacer parte activa en el desarrollo y en proceso de la región antioqueña, la empresa constantemente realiza actualizaciones tecnológicas logrando estar a la vanguardia de la industria láctea.

Por consiguiente, la calidad en el producto y la competitividad en precio es el factor más importante en la industria láctea, al igual que es considerada el indicador de mayor importancia para el éxito de la compañía. Nuestros competidores directos han logrado obtener mayor participación del mercado, la compañía cada día realiza esfuerzos para que el producto sea competitivo y direccionado a diferentes nichos donde hoy no se tiene participación (Gento & Pinas, 2016).

La empresa no asigna recursos para la contratación de personal calificado a la igual falta asesoramiento para adquisición de nuevas tecnologías, no se realizan pruebas piloto para el desarrollo de nuevos productos lo que hace que se incurra en sobre costos. En efecto, la mayoría de las empresas familiares sobreviven con sus propios recursos, la administración es empírica pues no cuenta con una formación académica y empresarial (Alegre & Galve, 2015). En este sentido, en Colombia la gran parte de sus empresas son micro y pequeñas fundadas por emprendedores con vínculos familiares creando así una fuente de generación de empleo y el mayor recurso para hacer crecer la economía de la ciudad.

3.2 Modelos organizacionales

Las empresas dentro de su gestión tienen unos objetivos y metas que alcanzar a partir de las oportunidades identificadas, al respecto se destinan unos recursos económicos y de capital de trabajo para lograrlo, no obstante, hay una necesidad que trascienden estos recursos y es precisamente la estructura organizacional a partir de un modelo que genera valor para la empresa en el sentido de que contribuye a afrontar los obstáculos, brinda un marco oportuno para dar a conocer los cambios y transiciones, además de que aclara y permite resolver problemas sobre el diseño de la organización (ESAN, 2016).

La estructura organizacional debe estar diseñada de forma tal que todos los colaboradores que requieran coordinación con otros departamentos o proceso puedan coordinar esfuerzos por medio de las líneas de comunicación, por su parte, Suárez (2016) resalta como oportunidades el uso de los modelos organizativos; el poder determinar los niveles jerárquicos, los puestos de trabajo, las funciones, los canales, e incluso los medios de comunicación, todo esto siempre de una forma oficial y sistematizada, que termine por influir de forma positiva en el poder estratégico interno de la compañía (Diez de Castro, 2014).

Por lo dicho, estos modelos se definen según la naturaleza del negocio, los desafíos, el número de trabajadores, y las habilidades de estos. Así mismo, se conoce que existe una clasificación:

El modelo funcional fue propuesto por Taylor quien afirma que las tareas a desarrollar en una empresa son el centro de estas, y debe estar conformada por la autoridad funcional o dividida, donde es indispensable el conocimiento y la autoridad de un superior sobre los subordinados. Resalta que la comunicación debe ser directa y no deben existir intermediarios para que de esta forma sea las decisiones sean agilizadas, descentralizadas y que sean tomadas por los cargos especializados (Hernández, 2017). Así mismo, se conoce que tienen su fundamento en los productos, por lo que implica negocio con jerarquías que son tradicionalistas, donde las tareas se agrupan por área funcional, es decir, ventas,

administración, producción, ingeniería, mercadeo, comercio, servicio al cliente, entre otras (ESAN, 2016). De forma complementaria, Suárez (2016) señala que se recomienda en las empresas donde la división funcional sea representativa, esto quiere decir que la organización se fundamentará en la especialización de cada persona. “Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones” (Hernández, 2017, pág. 22).

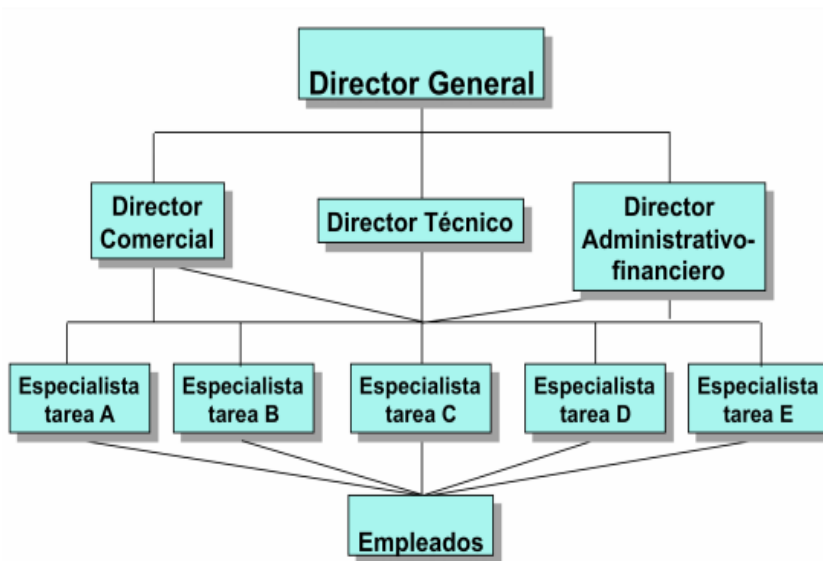


Ilustración 1 Modelo funcional. Fuente: (ESAN, 2016).

Sobre el modelo funcional, Suárez (2016) considera que una desventaja es la falta de organización que puede terminar generando un caos entre los empleados, debido a que como se refleja en la imagen, cada colaborador puede recibir órdenes de diferente superiores y al mismo tiempo, existe una dificultad para localizar y establecer la responsabilidad, se viola el principio de unidad de mando, no es clara la autoridad por lo que se generan roces.

Específicamente con relación a los subordinados se conoce que tienen problemas de delegación de autoridad y delimitación de responsabilidades; en cuanto a los especialistas, la competencia es elevada perjudicando a la empresa en ocasiones; con relación a los

mandos, estos pierden autoridad si se comparan con la organización lineal, debido a que la disciplina se modera. En síntesis, sobre los objetivos se conoce que “ante la subordinación múltiple se producen problemas de comunicación ante un problema, ya que el empleado no sabe exactamente a quién acudir, lo que genera baja productividad y desorientación o confusión en determinados momentos” (Hernández, 2017, pág. 23).

No obstante, hace referencia a las ventajas como la flexibilidad en cuanto a la estructura jerárquica, la coordinación entre los departamentos, la especialización, la eficiencia, la división del trabajo es planeada y no incidental, el trabajo que es manual es diferenciado del intelectual, se logra una disminución en la presión de un jefe debido al número de especialistas, y también se indica que la comunicación es directa y rápida (Hernández, 2017).

Por otro lado, se conoce el modelo divisional que orienta una gestión en donde los empleados se agrupan a partir de un factor común, tal como el producto, la ubicación o la población de clientes (ESAN, 2016). Seguidamente, otro de los modelos es la estructura de matriz que integra tanto el modelo funcional como el basado en el producto con equipos funcionales que se cruzan donde los colaboradores trabajan en proyectos y reportan a un gerente funcional y a un gerente de proyecto (ESAN, 2016).

Según los aportes de Suárez (2016), resalta el modelo jerárquico que tiene sus bases en la autoridad de la línea de mando, por lo que los superiores son quienes realizan las órdenes al total de los trabajadores. Este modelo implica la existencia de un organigrama y las órdenes se aplican de forma descendente hasta llegar a los puntos más bajos.

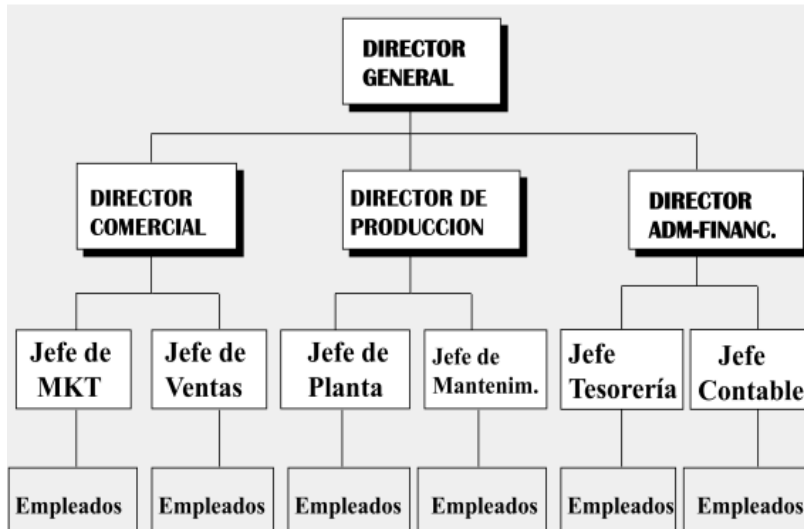


Ilustración 2 modelo Jerárquico **Fuente:** Universidad ESAN. (2016).

En cuanto a las principales dificultades de esta estructura son respecto a la rigidez y descoordinación entre los departamentos que conforman la organización, debido a que como se refleja en la imagen, no existen líneas que sean interdepartamentales que contribuyan al intercambio de comunicación. Así mismo, como ventaja se resalta el control de los directivos sobre los departamentos de la empresa (Suárez, 2016).

Continuando con la descripción de los modelos, se menciona el modelo mixto, que integra el modelo jerárquico y el funcional a partir de sus ventajas, al igual que eliminación de los obstáculos. Su gestión se enfoca en que conserva la estructura jerárquica, pero aplica una mayor especialización. Adicional a esto, cuenta con unos niveles consultivo “staff” que sirven como apoyo se asesoría a los niveles jerárquicos. Al respecto se conocen como ventajas el uso de especialistas y la relación de unidad de mando; y en cuanto a las desventajas, se conoce la lentitud en las decisiones, la inmersión del staff en cuestiones de control administrativo, y además la participación del personal de staffs incrementa los costos de administración (Alegre & Galve, 2015).



Ilustración 3 Modelo mixto **Fuente:** (Alegre & Galve, 2015).

Por su parte, Hernández (2017) menciona el modelo lineal propuesto por Fayol quien busca que la empresa logre la mayor eficiencia posible a partir de la solución de los problemas de la parte directiva, por lo que sugería mayor unidad. La organización lineal que propone el autor se caracteriza por una autoridad única, con líneas formales de comunicación, decisiones centralizadas y con una estructura pirámide (Maqueda & Musons, 2005).

El modelo es el más simple, debido a que el conjunto de las funciones de dirección se enfocan en el dirigente de la subdivisión y a él están subordinados unos colaboradores directos. En cuanto a sus ventajas, se resalta la facilidad para la toma de decisiones y para actuar; no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad; además, es claro, sencillo, útil en pequeñas organizaciones, y fácil de mantener en el tiempo. Con relación a sus desventajas, se sabe que es rígido, poco flexible; su tendencia a la autocracia; existe una dependencia por trabajadores clave siendo un riesgo para que se generen trastornos; no promueve la especialización.

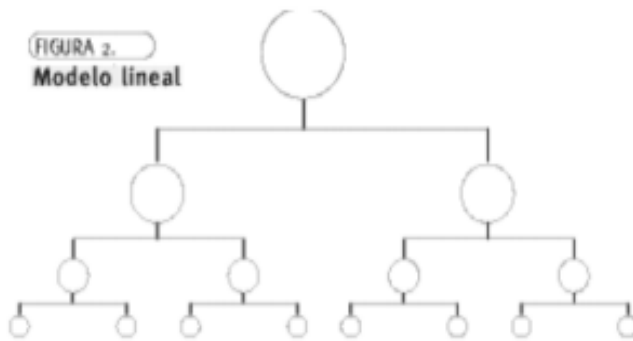


Ilustración 4 Modelo lineal. Fuente: (García, 2013).

Otro de los modelos existentes es el de tres ejes o de los tres vectores que surge específicamente de la interrelación entre estas tres dimensiones (misión, estructura organizacional y diseño de transformación o tipos de tecnología) y de la comprensión de las relaciones, aspectos que permite específicamente que se identifique y establezca (García, 2013).

El sistema generado por la organización y su entorno fue desarrollado para la administración del insumo tecnológico con un enfoque sistémico y se aplica en el diagnóstico, pronóstico y prospectiva tecnológica como antecedente a los planes, programas y proyectos para el crecimiento o la permanencia de la organización (Hernández, 2017, pág. 24).



Ilustración 5 Modelo de los tres ejes **Fuente:** Hernández (2017).

Finalmente, se menciona el modelo de cuatro ejes que contempla aspectos a nivel social, estratégico, administrativo y tecnológico en una empresa, los cuales son indispensables para el desarrollo de la empresa debido a que hacen parte del entorno de la organización. El modelo de los Cuatro ejes considera los aspectos sociales, conformados por la dirección y liderazgo, el manejo de poder, la cultura y el clima; en cuanto al factor estratégico, lo integran el entorno, el sistema proveedor, el carácter y personalidad, y los subsistemas; continúan los administrativos que analizan la planeación, organización y el control; finalmente, se mencionan los tecnológicos de una organización, conformados por la competencia laboral, la capacidad instalada, la utilizada y la innovación.

Otro de los modelos es el adhocrático, el cual se caracteriza por no tener una estructura establecida ya que su diseño es flexible y puede adoptar diferentes formas a partir de las necesidades de respuesta a las tareas y objetivos de la empresa. Es entonces un modelo difícil de representar en un organigrama. En cuanto a los principios, es importante el equilibrio interno, la gestión con orientación a los objetivos, el trabajo en equipo, la motivación, la participación y comunicación entre los colaboradores.

Este tipo de organización es la consecuencia de unas actitudes positivas para el trabajo en grupo y unas aptitudes profesionales

destacadas y muy cualificadas, lo cual hace que sea característica en empresas pequeñas y medianas con un sistema técnico muy sofisticado o intensivo en tecnologías avanzadas y con procesos productivos por pedido y flexibles. Este modelo es el usual en empresas de ingeniería o de consultoría, o en centros de estudio de I+D, descentralizados, de empresas de mayor dimensión (UMNG, 2017, pág. 6).

Después de conocer los principales modelos de organización que permiten definir la estructura, es importante mencionar que existen unas tendencias modernas de la administración por procesos, liderazgo administrativo, y el arte de dirigir (Ramírez C. , 2010). Por su parte, Muñoz (2018) resalta la gestión por competencias, la aportación de valor, el capital intelectual, el liderazgo facilitador, la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de los procesos de recursos humanos, entre otros.

Por otro lado, la Universidad Militar Nueva Granada (2017), menciona como parte de estas tendencias el modelo justo a tiempo que define la forma de optimización del sistema de producción con el objetivo que las materias que se requieren lleguen a la línea de producción en el momento oportuno y en la cantidad que se requiere, además de que sea a un bajo costo.

De forma complementaria se menciona el modelo Kanban que es un respaldo del modelo justo a tiempo ya que es una señal visual que determina específicamente en el sistema de producción, cuánto se ha consumido, cuándo se debe parar o hacer un cambio. Es entonces una autorización para desempeñar un trabajo y reabastecer materiales (UMNG, 2017).

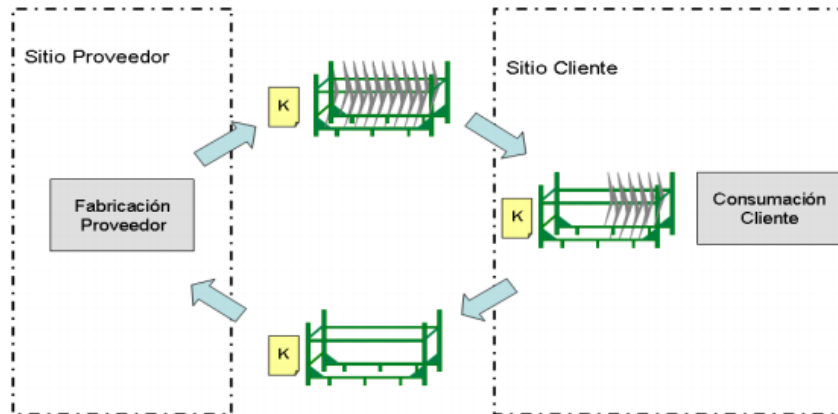


Ilustración 6 El Kanban **Fuente:** (UMNG, 2017).

Otra de las tendencias es hacia la calidad total que en palabras claras es la búsqueda a la mejora continua y constante, siendo el estudio más evolucionado de calidad que permite la satisfacción de las necesidades del cliente con un producto de calidad, económico y útil. Está conformado por unas etapas de supervisión, aseguramientos de la calidad y calidad total. Se complementa a partir de manuales de calidad, procedimientos y documentos operativos (UMNG, 2017). De forma complementaria, se menciona la reingeniería.

Un método mediante el cual se rediseñan radicalmente los procesos principales del negocio, de principio a fin, empleando toda la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente. Éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave (UMNG, 2017, pág. 28).

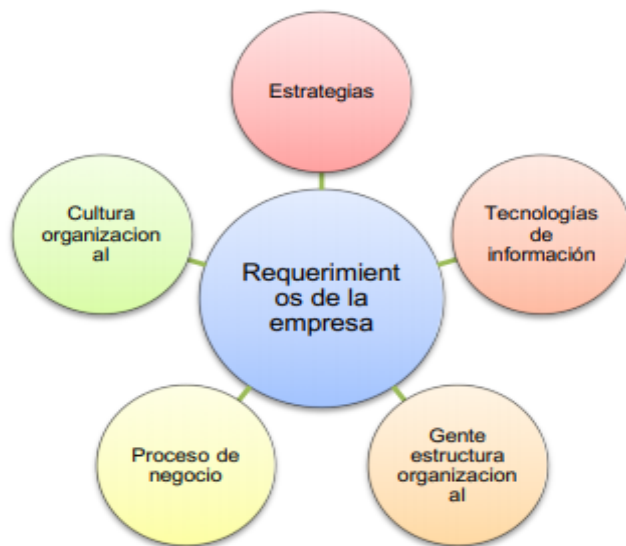


Ilustración 7 Requerimiento de empresas **Fuente:** (UMNG, 2017).

Para cerrar esta parte, se menciona el *empowerment* que es la potenciación o el empoderamiento que se logra por medio de la delegación de poder y autoridad a los subordinados, haciéndolos sentir dueños de su propio trabajo. Esta situación implica que la toma de decisiones se permita desde los niveles más bajos de la empresa, influyendo en que los trabajadores sean responsables de sus propias acciones, de sus resultados, despertando entonces la necesidad de liderazgo en el equipo de trabajo más no en una sola persona (UMNG, 2017).

A partir de la anterior tendencia en la que se resalta el liderazgo como una capacidad que contribuye en la gestión organizacional, surge la necesidad de abordarla desde los tipos que existen, asunto en el que *White y Lippitt* es el protagonista al mencionar el estilo de liderazgo autocrático o autoritario, ya que fija las directrices sin permitir la participación del equipo, determina los pasos y técnicas a seguir, define las tareas, brinda órdenes, y afirma que el nivel productivo es bueno cuando el líder está presente; en cuanto al estilo liberal o *laissez faire*, se caracteriza porque la libertad es completa para adoptar decisiones a nivel grupal e individual, la participación del líder es limitada y no hace ningún intento en evaluar o regular (Agüera, 2014).

El estilo participativo o democrático promueve que la toma de decisiones sea entre el líder y el equipo de trabajo, las estrategias y políticas son debatidas, las actividades se dividen según los criterios del grupo, las propuestas de cambio e innovación son bien recibidas, el líder busca ser un miembro más del equipo, la calidad y productividad son altas. Así mismo se conoce que los trabajadores son libres de elegir con quien trabajar y cuando solicitar asistencia técnica del líder. El líder es entonces un instrumento para promover el bienestar, solicitar consejos y escuchar opiniones (Aguilar & Morales, 2015).

Por su parte Gil (2014) resume estos tipos de liderazgo con una conclusión importante, en el estilo autocrático todas las decisiones las toma el líder; en el democrático, las decisiones son evaluadas de forma prioritaria por el grupo, se caracteriza por haber mayor libertad de acción y recompensas a nivel de grupo; por su parte el *Laissez Faire*, el grupo goza de gran libertad y la participación del líder es limitada, no brinda información ni evalúa.

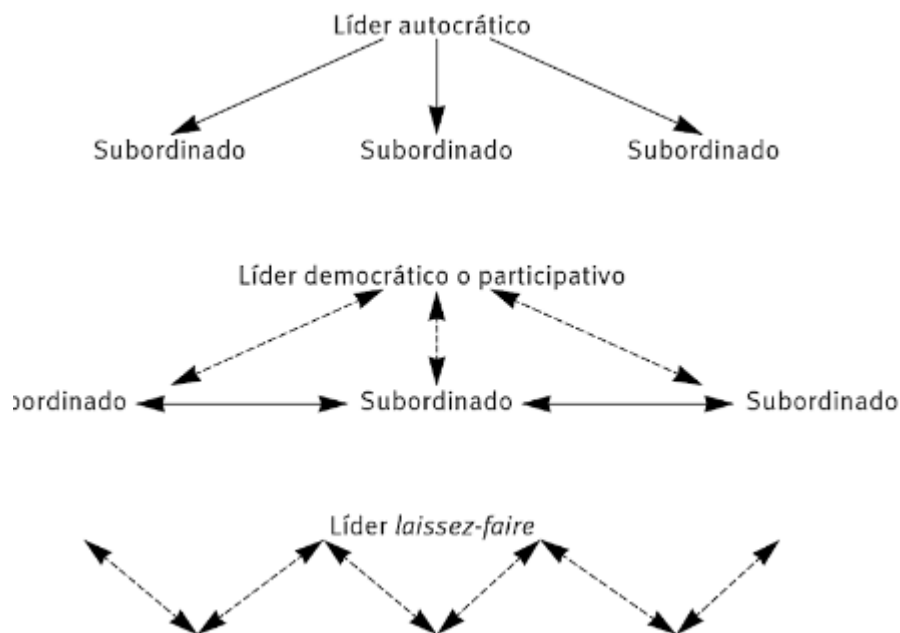


Ilustración 8 tipos de liderazgos Fuente: (Agüera, 2014)

Sobre los anteriores modelos se conoce que el más efectivo y eficiente es el estilo democrático en el largo plazo; el que genera mayor cantidad y calidad de trabajo en el corto plazo es el estilo autoritario; y el que mayor permisividad permite, generando un trabajo poco efectivo, sin moral e insatisfecho fue el de *Laissez Faire* (Aguilar & Morales, 2015).

Se mencionan los tipos de liderazgo propuestos por Gento y Pina (2016), el primero de ellos es el gerencia, el cual se fundamenta en el poder del líder para el funcionamiento estratégico; el contingente se enfoca en el aseguramiento de las tareas para que se desarrollen de forma efectiva al igual que los retos organizacionales; el instruccional se relaciona con la experiencia del líder para potencia la efectividad de la práctica; el moral, consiste en la eficiencia de las decisiones y la implicación de los colaboradores; el participativo busca promover la participación de los colaboradores en las decisiones organizacionales para promover los cambios; finalmente el transformacional, busca potenciar la implicación de las personas en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo.

Respecto a la gestión de los líderes en las organizaciones, estos deben tener la capacidad de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, por lo que es indispensable que exista una motivación, la cual es comprendida como una fuerza psicológica que impulsa a los colaboradores en este contexto específicamente, para iniciar, mantener y mejorar las actividades laborales (Workmeter, 2013)

A través de la motivación del personal se logra el desarrollo personal de los trabajadores y, a través de él, se consigue mejorar la productividad de la empresa. Provee de eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y al mismo tiempo empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Workmeter, 2013, pág. 4).

Es por esto, por lo que los líderes deben tener en cuenta dentro de su rol, el conocimiento y aplicación de técnicas de motivación como la participación, las técnicas de enriquecimiento y alargamiento del trabajo, la dirección por objetivos, los programas de calidad laboral, las compensaciones económicas (Agüera, 2014).

Desde su teoría, Ramírez (2013), propone una clasificación de estas técnicas de motivación, la primera categoría son las permanentes que implica una información y comunicación constante a los trabajadores sobre las políticas y los mandatos. Al respecto se conoce la ubicación de los empleados en los puestos de trabajo adecuados; promover que se sientan cómodos en estos espacios con el fin de mejorar su rendimiento; es necesario que se busque el consenso para la toma de decisiones de la empresa, por medio de la creación de espacios para consultar opiniones, sugerencias, asignar responsabilidades, evaluar tareas, entre otros; la asignación de responsabilidades debe implicar retos; establecer objetivos para orientar los esfuerzos; brindar inducciones a los trabajadores nuevos para facilitar una correcta incorporación; aplicar evaluaciones periódicas para mejorar el rendimiento; y reconocer el trabajo bien hecho.

En síntesis, Ramírez (2013) propone unas técnicas de carácter puntual, las cuales deben ser atractivas para lograr éxito, por lo que será necesario facilitar y promover la formación constante de los trabajadores; realizar talleres y reuniones para poner en práctica lo aprendido, y orientar a los trabajadores al crecimiento y desarrollo personal; se deben premiar los logros en el trabajo por medio de reconocimientos económicos o incentivos como viajes, regalos; y proponer retos.

Teniendo en cuenta las afirmaciones anteriores, se identifica una relación con lo propuesto por Díez, (2014) para quienes es indispensable la aplicación de las técnicas de motivación para lograr un incremento en la fuerza de ventas. Inicialmente proponen que se debe establecer unos objetivos que los vendedores deben lograr para promover el sentimiento de logro en el vendedor; también se debe contar con un diseño de recompensas las cuales deben ser de orden superior e intrínsecas; y finalmente, debe existir justicia y equidad en estos sistemas de retribución, promoción y reparto geográfico.

3.3 clasificación de los procesos

No todas las empresas tienen los mismos procesos cada una es diferente, pero todas buscan satisfacer a los clientes, productividad, reconocimiento, posicionamiento en el mercado, perdurabilidad en el tiempo, es por esto que se hace necesario realizar una clasificación de los procesos para Lácteos Betania, para así llegar a las funciones de una manera detallada y poder formar un organigrama por procesos que le permita a cualquier persona ver cómo está compuesta, cuáles son sus metas u objetivos a lograr y así poder generar estrategias de corto y largo plazo, también para distribuir los recursos de una manera equitativa. Los procesos suelen clasificarse en tres tipos: Estratégicos, de Apoyo y Claves.

Los procesos estratégicos

Estos procesos son los relacionados con la determinación de los objetivos, en estos procesos actúa la gerencia para definir a donde quiere llevar la empresa, y para ello define políticas internas, estratégicas, indicadores que le permitan medir el cumplimiento y la utilización de los recursos, para la toma de decisiones asegurando su cumplimiento. Aquí también se define que procesos son primarios y cuáles son los de soporte, cuáles son las funciones y actividades por departamentos, para el logro de objetivos.

En los procesos primarios se encuentran cinco categorías básicas de actividad que se desarrollan en cualquier sector industrial y que agregan valor al producto. Cada una de estas categorías puede ser subdividida en un cierto número de actividades dependiendo del caso y del sector industrial o de la estrategia de la empresa en particular. Estas son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing, ventas y servicios.

Los Procesos de soporte o apoyo

son aquellos que se necesitan para que las actividades primarias se realicen. Estas actividades pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, las cuáles a su vez pueden subdividirse, dependiendo de la empresa, la industria o el tipo de análisis. Las cuatro básicas son: infraestructura, manejo de recursos humanos, tecnología y abastecimiento.

Los procesos claves

Son aquellos procesos que se llevan a cabo para generar valor con los clientes y también busca satisfacer las necesidades de estos.

3.4 Criterios básicos para identificar un proceso

En el modelo estratégico para la elaboración de la estructura organizacional por procesos se basa en tres aspectos fundamentales de la compañía: La Misión, donde encontramos los objetivos Misionales de la organización. La Visión: es la que me determina los objetivos del proceso. Valores es la formación que le da la empresa con sus clientes internos y externos.

3.5 Recolección datos primarios

ENTREVISTA:

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PERSONAL

ENTREVISTADORES: Paola Andrea Velásquez y Lina María Carmona

ENTREVISTADO: Carlos Andrés Vélez, Consultor Gerencial, director de programas de emprendimiento Universidad Católica del Norte.

El objetivo de la presente entrevista es obtener información sobre las estructuras organizacionales con el fin de obtener un direccionamiento adecuado para la elaboración de una estructura organizacional para LACTEOS BETANIA, que contribuya a su desarrollo y éxito empresarial.

1. ¿En qué se debe fundamentar una estructura organizacional?

Se debe basar en el concepto, la estrategia de la empresa, sus procesos y otras características de la empresa como su tamaño, complejidad y su grado de diversificación. Recordemos también una estructura organizativa, es la estructura de las relaciones de las personas que trabajan en la compañía, la estructura incluye la división y la jerarquía de autoridad y responsabilidad entre las personas que trabajan en la organización.

2. ¿Por qué es importante tener una estructura organizacional como estrategia para el éxito empresarial?

Inicialmente hay que redefinir la estructura organizacional es decir el soporte con que se va plantear la estrategia, es un elemento importante porque cada que cambia las estrategias se debe cambiar la estructura organizacional, segundo tenemos que colocarle

una meta que garantice que los resultados se dan y como tercero la estrategia la ejecutan son las personas entonces tenemos que garantizar que las personas sean buenas dentro de la organización para poder implantar de forma efectiva la estrategia.

3. ¿Cómo se entiende la estructura organizacional en el mundo de hoy?

La estructura organizacional hoy en día no son cuadritos y eso significa algo muy importante que ya hoy en día cambio, el cargo como cargo ya no es importante, lo que importa finalmente son las responsabilidades y detrás las responsabilidades los derechos de decisión que tienen las personas que generan la estrategia dentro de la organización

4. ¿Qué son los derechos de decisión y como se implementa en las compañías?

Para que podamos llevar de forma efectiva la estrategia necesitamos garantizar que todas las personas que estén en las diferentes áreas de la organización, cada una puede tomar las decisiones que le competen, sin necesidad de terceras personas que se involucren en ese proceso y básicamente reconociendo lo que es la autonomía y la responsabilidad de ellas dentro de la empresa, entonces es muy importante identificar a las personas claves en todas las áreas, cuáles son las responsabilidades claves que dependen de cada una de ellas y detrás de eso, darle los derechos de decisión, o sea usted señor de marketing trabaja todas las decisiones de marketing, usted señor de finanzas trabaja todas las decisiones que tenga que ver con las actividades financieras, el señor de gestión humana tiene que trabajar también todas las decisiones que tenga que ver con el personal y así sucesivamente en forma clara que cada uno sepa que es lo que tiene que decidir en la empresa.

5. ¿Cómo generar que cada persona asuma su rol y aporte al marco de la compañía?

Entonces además de tener decisiones individuales que es muy importantes dejarlas claras, se requiere también garantizar cuales son las decisiones compartidas entonces necesitamos entrar al tema de mecanismos de coordinación, cuáles son los mecanismos de

coordinación representados en una red de conversiones estratégicas que se requieren, para que pongamos a conversar a los actores distintos cada uno con un perspectiva diferente sobre un tema en particular para que juntos en un comité tengamos posibilidad de tomar la decisión conjunta entre ellos.

Tabla 1 Análisis e interpretación de datos

CATEGORIAS	CODIGOS
FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ● No es un acto arbitrario. ● Concepto. ● Estrategia de la empresa. ● Procesos. ● Características.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DEL ÉXITO	<ul style="list-style-type: none"> ● Se redefine la estructura de acuerdo a las estrategias. ● Garantiza resultados. ● Personal autónomo y responsable.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL MUNDO DE HOY	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidades. ● Derechos de decisión. ● Objetivos comunes.
DERECHOS DE DECISIÓN EN LAS COMPAÑIAS	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal clave en las todas áreas. ● Responsabilidades claves. ● Toma de decisiones.
ROLES Y APORTES AL MARCO EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> ● Decisiones claras. ● Red de conversación estratégica. ● Mecanismos de coordinación.

Diseño Propio

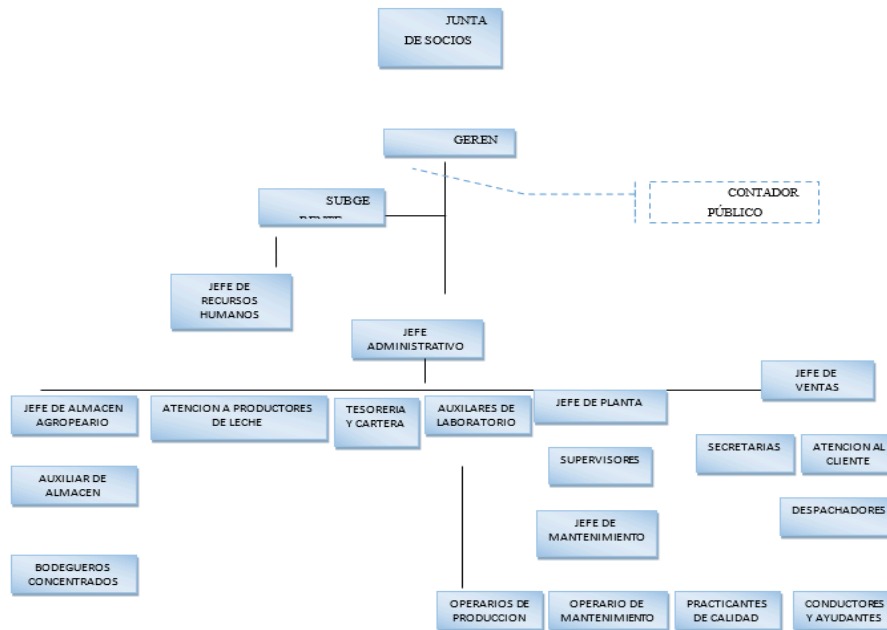


Ilustración 9 Organigrama actual de Lácteos Betania **Fuente:** (ESAN, 2016).

3.6 Propuesta de estructura organizacional para la compañía Lácteos Betania S.A

Diseño de la estructura organizacional por procesos para lácteos Betania S.A

La elaboración del trabajo dio como resultado el desarrollo de la estructura organizacional por procesos, con el fin de eliminar las barreras jerárquicas y el poder personal, así de esta manera se le da una visión transversal a la compañía LACTEOS BETANIA S.A. por otro lado se plantea también un mapa de procesos el cual la compañía no tiene diseñado. Los recursos humanos y técnicos que la compañía adquiera tendrán la finalidad de aportar valor a sus clientes.

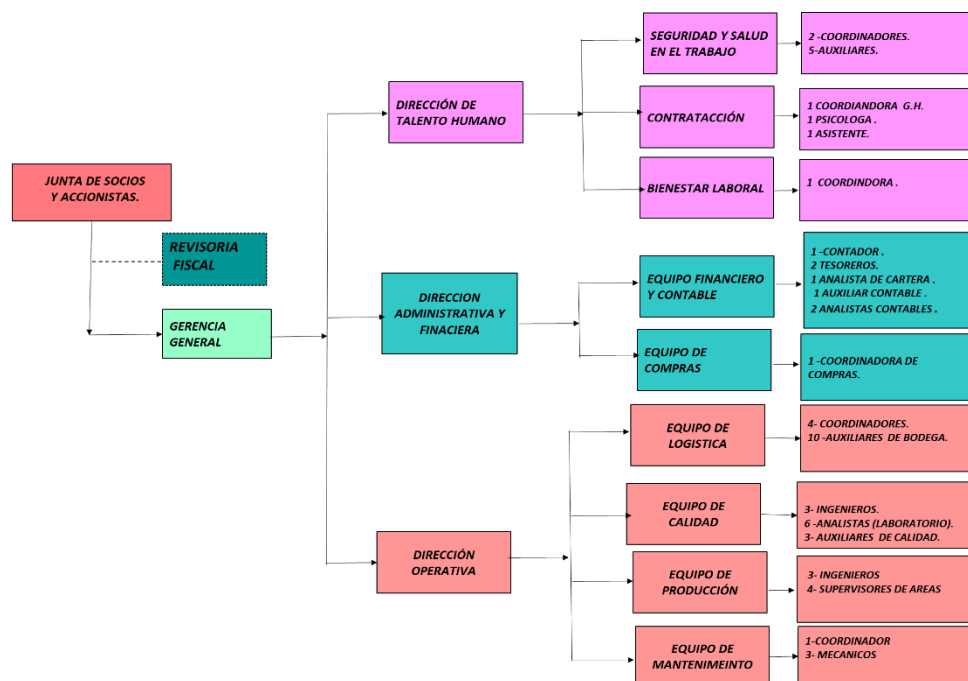


Ilustración 10 Propuesta de estructura organizacional. Elaboración propia

Visión general del macroproceso estratégico

El macroproceso estratégico es el destinado a establecer y controlar las metas de la empresa. Proporciona las directrices a los demás procesos, es decir indica cómo se logra la misión y la visión de la empresa (Ver figura). El macroproceso estratégico de lácteos Betania se compone de: direccionamiento estratégico, evaluación de sistemas de gestión de la calidad, investigación y plan de desarrollo, describiremos a continuación, nombre, objetivo, alcance, cargo, responsable, definición y actividad.

Direccionamiento estratégico

Nombre: Direccionamiento estratégico

Objetivo: Aumentar la oferta y el consumo de la leche y de los derivados lácteos en el mercado, en convenio con los productores de leche de la región, industriales, comercializadores y gobierno para satisfacer los requerimientos de los consumidores, satisfacer las necesidades nutricionales y lograr un reconocimiento adecuada para la Compañía Lácteos Betania.

Alcance: Lograr el propósito de la misión y la visión.

Cargo: Gerente General

Responsable: Sandra Pérez

Definición: Es un macroproceso que ayuda a la capacidad de la empresa para analizar y prepararse ya sea para los desafíos o a las oportunidades a largo o corto plazo que surgen en el entorno externo de la empresa como de su condición interna. Así lograr un desarrollo competitivo y sostenible.

Actividad: Definir las estrategias financieras, económicas y sociales para el crecimiento rentable de la compañía en el sector lácteo.

Evaluación del sistema a la calidad

Nombre: Evaluación del sistema a la calidad

Objetivo: Lograr Mejoramiento continuo de la calidad sanitaria, higiénica y de los derivados lácteos, desde las fincas hasta la distribución al cliente final con las debidas exigencias del mercado

Alcance: Inicia en la verificación de materia prima y termina en la entrega del producto conforme.

Cargo: Ingeniero de productividad y calidad.

Responsable: Ana Karina

Definición: Desarrollar planes que conlleven a la calidad.

Actividad: Es la realización de actividades que miden el seguimiento y el mejoramiento de los procesos administrativos y de producción con el fin de tener productos con valor agregado que cumplan los requisitos de nutrición y que ayudan a optimizar el desempeño de estos.

Investigación y plan de desarrollo

Nombre: Investigación y plan de desarrollo.

Objetivo: Permite realizar la programación financiera administrativa de productos a través de la elaboración de los diferentes planes y proyectos con instrumentos concretos como los planes de acción, plan de ordenamiento territorial.

Alcance: Inicia en la ejecución de planes de acción y planes de desarrollo y termina en la evaluación y el resultado de estos.

Cargo: Gerencia administrativa.

Responsable: Ángela María Pérez.

Definición: Es el plan de trabajo que guía los esfuerzos de la compañía Lácteos Betania; y está conformado por tres líneas estratégicas

Actividad: Evaluar la pertinencia de nuevos proyectos y el desarrollo de nuevos productos, realizar los estudios necesarios, sobre nuevas tendencias de producción y necesidades nutricionales de consumidores lácteos. Para el inicio de cada uno de los procesos es necesario tener una adecuada planeación estratégica que nos indique que estamos haciendo y que queremos lograr, esto es la formulación de la misión y la visión de la empresa. La planeación estratégica en Lácteos Betania inicia con la formulación de estrategias que nos apunten al cumplimiento de la misión y la visión propuesta, donde se fijan una serie de objetivos, se crean políticas organizacionales y se analizan resultados para luego hacer ajustes necesarios.

Visión general del proceso de apoyo

Los procesos de apoyo se diseñan para la realización y el uso eficiente de los recursos, fortalecimiento financiero y apoyo al desarrollo humano, y a la elaboración de productos lácteos que ayuden a nutrir la población antioqueña, para dar cumplimiento a la misión de la compañía. Los procesos son: desarrollo de talento humano; adquisiciones, desarrollo tecnológico; infraestructura. (Ver figuras 10, 11,12 y 13)

Desarrollo del talento humano

Nombre: Desarrollo y talento humano

Objetivo: Administrar el talento humano y asegurar el mantenimiento de las competencias del personal operativo y administrativo.

Alcance: Desde la vinculación del personal hasta la finalización del contrato.

Cargo: jefe gestión humana.

Responsable: Claudia Gaviria Venegas.

Definición: obtener el recurso humano necesario para lograr el buen desempeño de la compañía.

Actividad: El proceso de vinculación comprende, reclutamiento, selección, nombramiento o contratación e inducción.

Adquisiciones

Nombre: Adquisiciones

Objetivo: Disponer de bienes muebles e inmuebles y determinar responsabilidad para su administración almacenaje, manejo y control de ellos. Establecer planes de logística que determinen las actividades y requisitos para diseñar una solicitud de adquisición de mercancía y que a su vez satisfaga de forma ágil y oportuna la ejecución de los procesos de la compañía.

Alcance: Empieza en él envió a empresas proveedoras solicitando material necesario y termina con él envió al departamento financiero para ejecutar la compra.

Cargo: Ángela Pérez.

Responsable: Gerente administrativa.

Definición: Conjunto de actividades que permiten realizar de manera efectiva la adquisición de mercancía o servicios solicitados por los demás procesos.

Actividad: Identificar necesidades, verificar existencias, reservar existencias y ajustar cantidades, estimar precios, priorizar necesidades, y generar orden de compra.

Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico es clave para lograr ser eficaces y eficientes en cualquier proceso. En este proceso es muy importante saber que vamos a mejorar, cuanto vamos a crecer y que queremos lograr con cualquier inversión que se haga en tecnología.

Nombre: Desarrollo tecnológico.

Objetivo: Organizar y controlar todas las actividades de administración del software, servicios de red que brinden el buen manejo y el oportuno funcionamiento de la planta tecnológica. Suministrar tecnología que faciliten los procesos productivos en planta de producción en lo referente a planta maquinaria y equipo.

Alcance: Comienza en los requerimientos de tecnología, es la solución a los requerimientos de tecnología, sistemas de información, software, recursos tecnológicos,

maquinaria y equipo funcionando. Y el fin seguimiento y mejoramiento continuo de los servicios de tecnología.

Cargo: Ingeniero Industrial

Responsable: Francisco correa

Definición: Implementación de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, ampliar la capacidad de las funciones humanas y producir bienes y servicios.

Actividad: Administrar infraestructura informática y servicios de comunicación, soporte técnico oportuno, software actualizado, funcionamiento adecuado de los sistemas.

Infraestructura

Para el buen funcionamiento de la empresa y garantizar una buena calidad es necesario una adecuada infraestructura lo cual requiere de inversión en construcciones y mantenimiento. Para que esto se logre la empresa se tiene que regir de acuerdo a la normatividad dictada por el gobierno para las procesadoras de alimentos.

Nombre: Infraestructura

Objetivo: Determinar, proporcionar, programar, y custodiar el estado, mantenimiento, y utilización de los bienes y de la planta física de lácteos Betania y de coordinar y controlar los programas de higiene y de aseo, garantizando el buen funcionamiento.

Alcance: Implementación de requerimientos a la planta y solución a requerimiento por parte de producción y por parte del INVIMA.

Cargo: Personal de mantenimiento

Responsable: José Luis Castro

Definición: Conjunto de actividades que conllevan a dar soluciones a las prioridades de ordenamiento administrativo y de producción, el diseño de nuevos espacios y las intervenciones puntuales asociadas con los proyectos, el mejoramiento del entorno, ambiental, social, y de calidad de los productos, calidad humana.

Actividad: Identificar las necesidades de recuperación o de mantenimiento de espacios físicos en todas las aéreas, tales como derivados lácteos, quesos y sede administrativa.

Formular plan de desarrollo físico, formular proyecto de la adecuación de la infraestructura, formular plan de mantenimiento físico, y formular políticas de uso adecuado de los espacios.

3.7 Visión general del subproceso o procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son el conjunto de los procesos que no están directamente relacionados con la generación de los productos propios de la función y la misión de la entidad, pero otorgan el soporte para que los misionales y estratégicos se desarrollen. A continuación, describiremos los procesos de soporte los cuales son: Compras, producción, almacenamiento de producto, ventas, comercialización y distribución. (Ver figuras 14, 15, 16, 17,18 y 19)

Compras

Nombre del proceso: compras

Objetivo: Gestionar de una manera eficiente y eficaz las adquisiciones de los diferentes bienes y servicios necesarios para la producción.

Alcance: En el departamento de compras, recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (materias primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo, dotación de empleados) indispensable para la producción de bienes, poniendo mucha atención para conseguirlos. Por otra parte, el departamento de compras puede tener una aportación a la productividad, mediante prácticas de ahorro en el costo de los recursos materiales y servicios adquiridos, por ejemplo, adquiriendo materiales a bajos precios y de buena calidad, lo cual rendirá en costos más bajos.

Cargo: jefe de Compras

Responsable: Constantino Uribe

Definición: El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Actividad: Comprar los materiales para los propósitos buscados, tener los materiales disponibles en el tiempo que son requeridos, asegurar la cantidad de materiales indispensables, procurar materiales al precio más bajo posible, compatible con la calidad y el servicio requerido, controlar que la calidad de los materiales sea la requerida, proveerse de más de una fuente, en previsión de cualquier emergencia que impida la entrega de un proveedor, anticipar alteraciones en precios, por diferencias en las cotizaciones monetarias, inflación o escases, hacer el seguimiento del flujo de las órdenes de compras colocadas.

Producción

Nombre del proceso: Producción

Objetivo: Realizar adecuadamente el proceso de productos lácteos garantizando la inocuidad de la producción con parámetros de calidad logrando al máximo la satisfacción del cliente final.

Alcance: Obtener un bien final a través de un proceso productivo eficiente y eficaz garantizando productividad, creando valor para la empresa.

Cargo: jefe de producción

Responsable: Juan Carlos

Definición: La producción es el proceso mediante el cual determinadas materias primas, trabajo de maquinaria, trabajo de personas o conocimientos se transforman en productos de consumo.

Actividad: Distribución y manejo adecuado de materias primas, programación de producción, seguimiento de procesos, utilización de fórmulas de productos, inspeccionar inventarios de productos en proceso y terminados, inspeccionar abastecimiento de materias primas, capacitar y dirigir el personal de producción, efectuar control de calidad, investigación para la creación de nuevos productos.

Almacenamiento de producto.

Nombre del proceso: Almacenamiento de producto.

Objetivo: Almacenar productos terminados de acuerdo con las especificaciones técnicas.

Alcance: Garantizar la calidad del producto conservando sus características con el adecuado almacenamiento a las temperaturas requeridas.

Cargo: jefe de producción y operario de despachos.

Responsable: Guillermo Roldan y Miguel Vasco

Definición: organizar y clasificar el producto terminado en cuartos de almacenamiento adecuados para cada tipo de producto.

Actividad: clasificar productos, empacar producto en canastas, estibar, ubicar canastas encima de estibas, controlar temperaturas de cavas de almacenamiento, llevar inventarios de productos terminados.

Ventas

Nombre del proceso: Ventas

Objetivo: Introducir productos al mercado dándole rentabilidad a la empresa, ofreciendo buen servicio al cliente.

Alcance: Distribuir, vender productos y hacer seguimiento de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los diferentes establecimientos comerciales (tiendas, supermercados)

Cargo: jefe de Ventas

Responsable: Mónica Pérez

Definición: El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Actividad: Desarrollo y manipulación del producto, distribución física, estrategias de ventas, financiamiento de las ventas, costos y presupuestos de ventas, estudio de mercado, promociones de venta y publicidad, servicios postventa, relaciones con los distribuidores y minoristas, dirigir el personal de ventas.

Comercialización y logística.

Nombre del proceso: Comercialización y logística

Objetivo: Planear e implementar métodos de distribución donde se conserve el producto desde la salida de la planta hasta la llegada donde el cliente final.

Alcance: Entrega oportuna al cliente garantizando la conservación del producto.

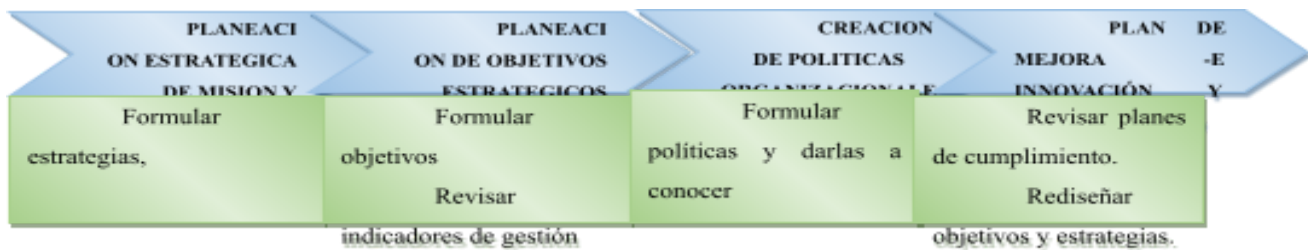
Cargo: Encargado de facturación y despachos, supervisor de despachos

Responsable: Omar Arango, Diana Moncada

Definición: se encarga del proceso de planear, implementar y controlar el flujo y almacenaje del producto terminado y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo. Con esto se pretende tener el producto en el lugar adecuado, en el momento indicado, con transporte propio o de terceros a un costo razonable; con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes.

Actividad: Toma de pedidos, facturación, Planear distribución por vehículos, realizar planillas de salida de productos, organizar vehículos por rutas, inspeccionar despachos.

Diagramas por macroprocesos



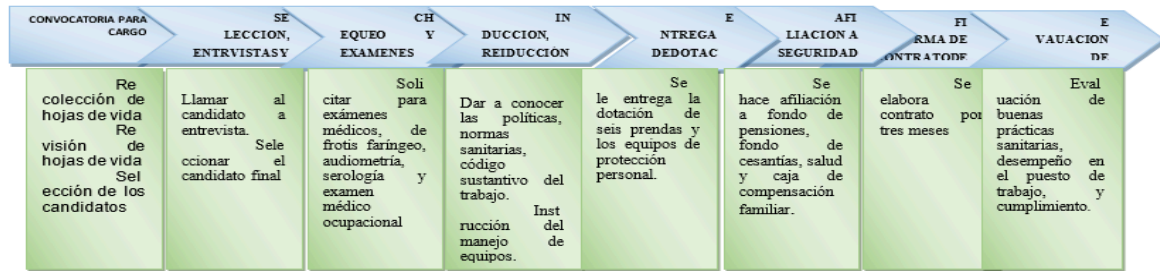


Ilustración 12 Diagrama del macroproceso de apoyo talento humano. Elaboración propia

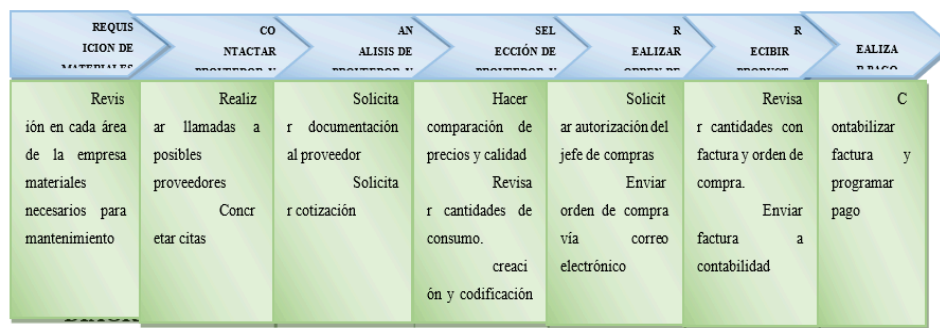


Ilustración 13 Diagrama del macroproceso de apoyo adquisición. Elaboración propia



Ilustración 14 Diagrama de Macroproceso de desarrollo tecnológico. Elaboración propia

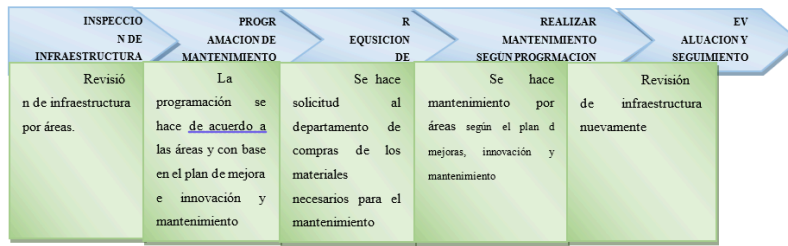


Ilustración 15 diagrama de macroproceso de infraestructura. Elaboración propia



Ilustración 16 Diagrama del macroproceso de apoyo financiero y contable elaboración propia



Ilustración 17 diagrama del subproceso primario compras de leche. Elaboración propia



Ilustración 18 Diagrama de subproceso primario de producción. Elaboración propia



Ilustración 19 Diagrama de subproceso primario de producción. Elaboración propia



Ilustración 20 Diagrama del subproceso primario ventas. Elaboración propia

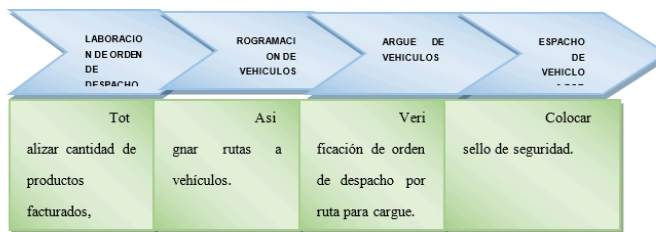


Ilustración 21 Diagrama del subproceso primario comercialización y logística. Elaboración propia

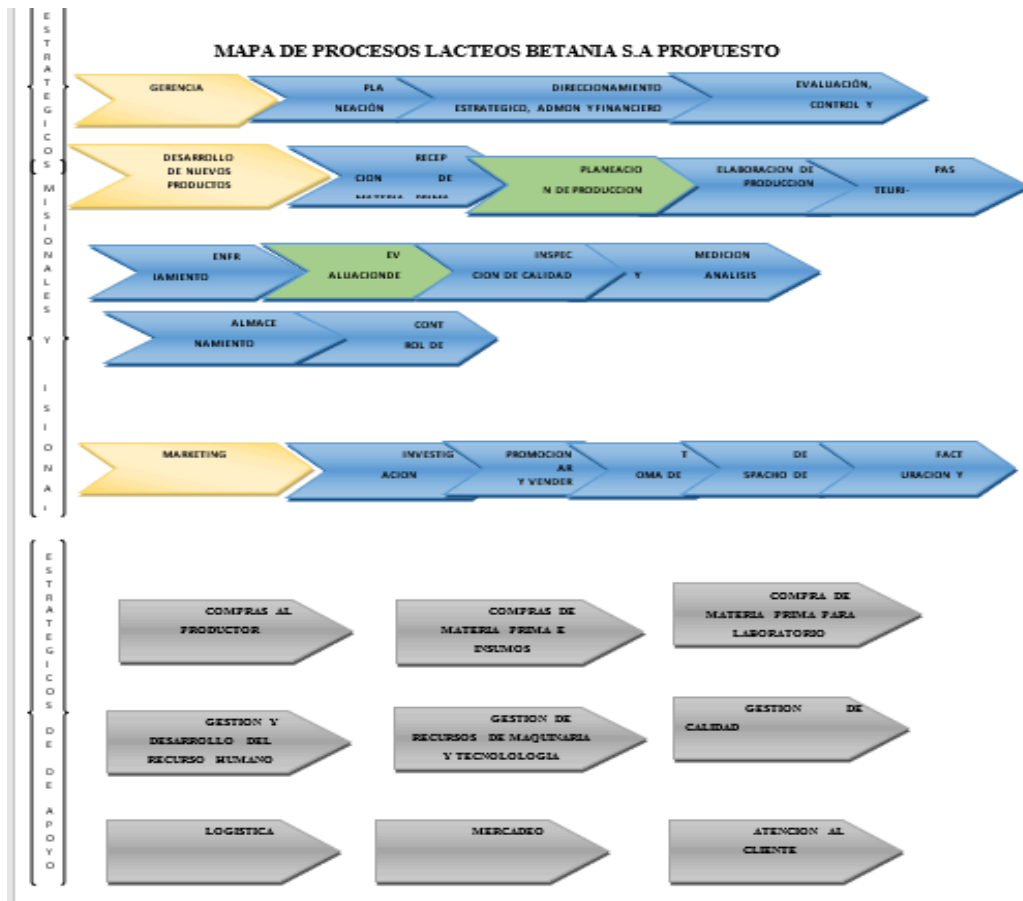


Ilustración 22 Mapa de procesos de presupuestos. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Las tendencias gerenciales del actual contexto están orientadas hacia el empoderamiento formando líderes capaces de actuar con autonomía e idoneidad. En esa medida, plantear un organigrama que se ejecute exclusivamente por procesos; evita los cuellos de botella, permitiendo que se generen estrategias por la tendencia de los nuevos mercados. Los valores universales se pueden adecuar a las necesidades que se presentan en las organizaciones, sean pequeñas o grandes, por consiguiente, los gerentes actuales deben ser líderes con mentalidad colectiva que manejen empatía con su entorno y tengan gran aceptación.

Ante la situación anterior, la compañía Lácteos Betania S.A debe reestructurar su organigrama por procesos. Pues es de suma importancia que los empleados se empoderen y visualicen su ubicación y hacia donde se direccionan los procesos. Los líderes que orientan los procesos no solo son personas que se arraigan a la estructura organizacional. También deben cumplir con el perfil de proyectar a la empresa y permitir que cada una de las necesidades sean resultados de manera proactiva (Agüera, 2014).

Es por esto por lo que para Lácteos Betania resulta importante la implementación de la estructura organizacional propuesta en el presente trabajo monográfico, para que siga escalando en el mercado y sea cada vez más competitiva y pueda llegar a la diversificación de mercados internacionales. Además, la estructura organizacional, permite que la empresa se proyecte y se trace retos con los posibles mercados a por que alcanzar.

Otra de las conclusiones que hay que resaltar, es que la empresa Lácteos Betania debe formalizar el departamento contable y contratar una persona para el cargo de auxiliar contable; que se encargue de las operaciones que se realicen en la sede de Medellín, esto con el fin de mantener la información actualizada y de evitar posibles pérdidas de documentos en los traslados que se realizan a la sede principal de Lácteos Betania ubicada en Santa Rosa de Osos.

Seguidamente, También se recomienda crear un departamento de costos con el objetivo de organizar de manera práctica los costos de la empresa, y establecer los fundamentos para la generación de información relevante para la toma de decisiones de la organización que es de gran interés, porque permite mejorar la competitividad.

Otro aspecto que resaltar, es que la dirección de procesos se realiza por personal que se encuentra altamente capacitado, sin embargo, este departamento se encuentra consolidado por integrantes del grupo familiar, es recomendable implementar el gobierno corporativo el cual les va a facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia, la estabilidad financiera, la integridad en los negocios y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo.

La empresa Lácteos Betania S.A surgida como un emprendimiento familiar, cuenta con una estructura organizacional básica, que ha logrado adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado, convirtiéndose en una de las empresas de Lácteos reconocida en el sector y también a nivel departamental, esto se les atribuye a sus estrategias de venta, publicidad, atención, y la calidad de su producto.

Para finalizar, Lácteos Betania S.A es una organización consolidada, que sobresale en el mercado por su calidad y eficiencia en los procesos, cuenta con tecnología de punta, y un grupo de colaboradores que están en sintonía con los objetivos y la visión de crecimiento empresarial, buscando siempre estar a la vanguardia de las exigencias del mercado. Por consiguiente, es menester que se capaciten al personal para que ellos puedan dar frente a las exigencias que plantean las economías nacionales e internacionales.

REFERENCIAS

- ADE . (23 de 04 de 2018). *ADE Y ECONOMÍA*. Obtenido de Modelos Básicos de organización:
[//blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/](http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/)
- Agüera, E. (2014). *Liderazgo y compromiso social*. Ciudad de México: Fomento.
- Aguilar, M., & Morales, M. (2015). Estilos de pensamientos, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. *Revista de Psicología*, 9-22.
- Alegre, L., & Galve, C. (2015). *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*. Barcelona: Ariel.
- Aranda, E. (2017). *Plan de negocio como estrategia competitiva del campo Tomacoco*. Ciudad de México: Universidad América Rumo.
- Definición, de. (12 de 03 de 2012). *Definicion.de*. Recuperado el 03 de 12 de 2012, de <http://definicion.de/cadena-de-valor/>
- Diez de Castro, E. (2014). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: ESIC.
- Englehardt, C., & Simmons, P. (2012). Organizational flexibility for a changing. *Leadership & organizational development journal*, 113-121.
- ESAN. (13 de Septiembre de 2016). *Conexionesan*. Obtenido de www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/un-acercamiento-a-los-modelos-organizacionales/
- ESAN. (12 de 09 de 2016). *Un acercamiento a los modelos organizacionales*. Obtenido de www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/un-acercamiento-a-los-modelos-organizacionales/
- García, E. (22 de 2017 de 2013). *Scribd*. Obtenido de [//es.scribd.com/doc/55910238/Modelo-de-Los-Tres-Vectores](http://es.scribd.com/doc/55910238/Modelo-de-Los-Tres-Vectores)
- Gento, S., & Pinas, J. (2016). *Gestión, dirección y supervisión de instituciones de programas de tratamiento educa*. Madrid: UNED.
- Gerencie. (14 de 12 de 2012). *gerencie.com*. Recuperado el 14 de 12 de 2012, de <http://www.gerencie.com/>

- Hernández, A. (05 de 08 de 2017). *Planeación y organización del trabajo*. Obtenido de licangelahdez.files.wordpress.com/2012/12/unidad-i-plan-estrateg-t2-modelos-organizacionales-pot.pdf
- ICESI. (12 de 03 de 2012). *Universidad ICESI*. Recuperado el 03 de 12 de 2012, de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>
- Maqueda, J., & Musons, J. (2005). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Martínez, M., Montañez, J., & Segura, A. (2015). *Planeación de la construcción fabrica de arequipe antañopara la empresa Alquería*. Bogotá: Universidad Piloto.
- Morales, O. (23 de abril de 2006). *Fundamentos de investigación documental y la monografía*. Obtenido de <http://webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo18.pdf>
- Muñoz, J. (2018). Sobre las tendencias de la administración. Algunas reflexiones preliminares. *Académica e Institucional de la UCPR*, 10-25.
- Pérez, J. (2015). *Estilos de liderazgo y su efi*. Norte de California: Lulu Enterprises.
- Premeo. (12 de 04 de 2012). *Promeonegocios*. Recuperado el 04 de 12 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/>
- Ramírez, A. (2013). *Organización de eventos empresariales*. Madrid: Paraninfo.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de administración*. Bogotá: EAN.
- Rodríguez, L. (2013). *Descripción de la estructura organizacional del área de responsabilidad social de Pacific Rubiales*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Salazar, J. (2012). Ambiente organizacional en empresas procesadoras de alimentos. Caso Distilácteos del Valle S.A. *Gestión y Desarrollo*, 135-147.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mcgrawhill.
- Suárez, M. (17 de 08 de 2016). *Modelo Organizativo*. Obtenido de Modelo organizativo: Administración de empresas: www.formatoedu.com/web_gades/docs/3__Modelo_Organizaci_1.pdf
- Thompson, Ivan. (04 de 12 de 2012). *promonegocios.net*. Recuperado el 04 de 12 de 2012, de <http://www.promonegocios.net/>

Trujillo, F. (2006). Direccionamiento Estratégico CMAPS. *Focused Management de Colombia S.A., Colombia*, 1-4.

UMNG. (18 de Octubre de 2017). *Tendencias administrativas Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de [//virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_5/DM.pdf](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_5/DM.pdf)

Workmeter. (17 de Marzo de 2013). *Work meter consejos para hacer crecer tu negocio*. Obtenido de [//es.workmeter.com/blog/bid/295136/2-Teor-as-y-t-cnicas-de-motivaci-n-laboral](http://es.workmeter.com/blog/bid/295136/2-Teor-as-y-t-cnicas-de-motivaci-n-laboral)