

**Diseño de la estructura organizacional para la compañía BEMALI SAS con
estandarización de procedimientos y funciones**

Yonathan Chica Castro

Leidy Yomara David Gómez

Yuliana Mosquera Sánchez

Asesor

Jaime Alberto Beltrán Ríos

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Administración de Empresas

Medellín

2022

Resumen

Toda empresa necesita la definición clara de un esquema organizacional que le permita, de un lado, optimizar el desempeño de los trabajadores, y del otro, conseguir la satisfacción de sus clientes. Por tanto, este trabajo tiene como propósito el diseño de una estructura organizacional para la empresa BeMali que le permita el cumplimiento de las directrices internas de manera adecuada y su facilite su desarrollo.

En consecuencia, la metodología de esta consultoría se ejecutará en tres pasos, que se describen en lo que sigue. En primer lugar, se realizará un ejercicio diagnóstico para identificar las principales problemáticas a resolver; en segundo lugar, se refinarán la Misión y la Visión de la empresa, porque estos elementos son claves para el diseño de una estructura organizacional; y en tercer lugar, se diseñará la estructura organizacional propiamente dicha.

Palabras clave: diseño organizacional, estructura organizacional, perfil de cargos

Abstract

Every company needs the clear definition of an organizational scheme that allows it, on the one hand, to optimize the performance of workers, and on the other hand, to achieve customer satisfaction. Therefore, the purpose of this work is to design an organizational structure for the company BeMali that allows it to comply the internal guidelines in an adequate manner and facilitate its development.

Consequently, the methodology of this consultancy will be executed in three steps. First, a diagnostic exercise will be carried out to identify the main problems to be solved. Second, the Mission and Vision of the company will be refined, because these elements are key to the design of an organizational structure. Third, the organizational structure itself will be designed.

Keywords: organizational design, organizational structure, position profile,

Contenido

<u>Resumen</u>	ii
<u>Abstract</u>	iii
<u>Lista de tablas</u>	viii
<u>Introducción</u>	8
<u>Contexto corporativo</u>	9
<u>Justificación</u>	10
<u>1. Objetivos</u>	12
<u>1.1 Objetivo General</u>	12
<u>1.2 Objetivos Específicos:</u>	12
<u>2 Alcances del proyecto</u>	13
<u>3 Marco de referencia</u>	15
<u>3.1 Teoría organizacional y diseño organizacional</u>	15
<u>3.2 El concepto de estructura organizacional</u>	18
<u>4 Calendario operativo</u>	21
<u>5 Diagnóstico de la situación actual de la empresa BEMALI SAS</u>	22
<u>5.1 Misión</u>	22
<u>5.2 Visión</u>	22
<u>5.3 Diagnóstico a partir de la matriz DOFA</u>	22
<u>6 Definición de perfiles, organigrama y procedimientos principales del negocio</u>	25
<u>6.1 Definición del perfil, funciones y responsabilidades</u>	25
<u>6.1.1 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de administrador</u>	25
<u>6.1.2 2 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de supervisor operativo</u>	29
<u>6.1.3 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de diseñador</u>	33

<u>6.1.4 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de analista de calidad</u>	37
<u>6.1.5 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de analista comercial</u>	41
<u>6.1.6 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de vendedor</u>	46
<u>6.2 Carta orgánica u organigrama de la empresa</u>	50
<u>6.3 Procedimientos principales del negocio</u>	51
<u>6.3.1 Diseño de collar</u>	51
<u>6.3.2 Elaboración de collar</u>	52
<u>Conclusiones</u>	53
<u>Recomendaciones</u>	54
<u>Glosario de términos</u>	55
<u>Bibliografía</u>	56

Lista de tablas

<u>Tabla 1 Cronograma de actividades</u>	19
<u>Tabla 2 Diagnóstico tipo DOFA para la compañía BEMALI</u>	20

Introducción

Este Proyecto parte de la identificación de una problemática en la empresa BEMALI, la cual es una PYME radicada en Medellín que se dedica al diseño, fabricación y comercialización, bisutería. En dicha empresa se detectó, a través de un diagnóstico inicial, la ausencia de una estructura organizacional claramente definida. Y es bien conocido que la falta de estructura organizacional genera confusión, reprocesos, luchas de poder e ineficiencias de diversa índole que repercute inexorablemente en la insatisfacción del cliente.

Por tanto, el presente trabajo se trazó como objetivo diseñar la estructura organizacional para la compañía BEMALI SAS, que permita la estandarización de sus funciones y procedimientos principales, a fin de mejorar el desempeño de la empresa (en términos de eficiencia y eficacia) y habilitar el despliegue de su estrategia. Por consiguiente, se espera que esta intervención genere impactos positivos en indicadores clave, tales como beneficios, ventas y fidelización, aunque el establecimiento de una estructura organizacional también impacta positivamente indicadores como el clima organizacional, nivel de compromiso, satisfacción laboral, entre muchos otros.

Contexto corporativo

Malí se creó hace 12 años en el Barrio Manila por Marcela Cardona, la cual inició la empresa con el fin de plasmar su creatividad con accesorios artesanales inspirados en las mujeres del África en especial de Malí por sus colores y mezclas de materiales.

Mali en la idea de negocio siempre manejó como su principal público la venta al por mayor, ya que debido a su buen margen de rentabilidad del 50% por artículo para sus vendedores, ayuda a una comunidad a generar ingresos adicionales; Mi esposa y yo conocimos la marca hace 7 años y decidimos ser mayoristas en ese momento para poder obtener otros ingresos, siempre se tuvo un contacto directo con Marcela Cardona, incluso por la cercanía teníamos acceso a las colecciones antes que salieran al mercado; En el año 2020 Marcela Cardona decide iniciar su proyectos de vida en el país de Canadá, ya que se había presentado ante el gobierno y fue aceptada, por lo tanto iba a cerrar la empresa, ella nos cuenta y mi esposa decide realizarle la propuesta de que nos venda la marca, en febrero del 2020 se inició la negociación de la marca Mali, la cual para el 26 de febrero de 2020 se tenía el RUT de BEMALI SAS, se decide registrar la marca de con el BEMALI ya que anteriormente en el mercado existía otro emprendimiento con el nombre de Mali, por lo cual tanto tratando de conservando la esencia de la marca se le agrega la palabra BEMALI, que significa ser Mali.

Justificación

La situación actual de la empresa evidencia desorden administrativo, falta de claridad en las funciones y desconocimiento de las líneas de mando; lo anterior ocasiona una difícil identificación de las tareas que deben realizar los colaboradores; es por esto que se hace necesario proponer un diseño de la estructura organizacional pertinente para la empresa BEMALI SAS, a partir de un análisis de la situación real de la empresa que nos permita definir cargos, funciones y estandarización de los procedimientos principales, acorde a las necesidades actuales de la empresa.

Con la elaboración de este diseño se busca contribuir al mejoramiento de sus necesidades competitivas, a la aplicación de contratos laborales más idóneos, a establecer canales de comunicación más asertivos y principalmente a definir un sistema óptimo de responsabilidades, funciones y procesos que se desarrollan al interior de la organización.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Diseñar la estructura organizacional para la compañía BEMALI SAS, que permita la estandarización de sus funciones y procedimientos principales.

1.2 Objetivos Específicos:

- Elaborar diagnóstico de la situación actual de la empresa BEMALI SAS.
- Definir perfiles de cargo, funciones y responsabilidades de los colaboradores.
- Determinar la carta orgánica u organigrama de la empresa.
- Documentar los procedimientos principales del negocio.

2**alcances del proyecto**

Este proyecto pretende, a través de su objetivo general diseñar la estructura organizacional para la compañía BEMALI SAS, que permita la estandarización de sus funciones y procedimientos principales.

Por consiguiente, con el logro del objetivo se espera mejorar el desempeño de la empresa BEMALI en términos de eficiencia y eficacia como lo afirma (Daft, 2015). En adición, el alcance del diseño de la estructura organizacional de la compañía habilitará el despliegue de su estrategia (Daft, 2015), lo que generará impactos en indicadores clave como ventas, fidelización y beneficios, pero también en otros tales como el clima organizacional, satisfacción laboral, nivel de compromiso, entre otros.

Más en detalle, con el logro del primer objetivo específico, a saber, elaborar diagnóstico de la situación actual de la empresa BEMALI SAS se conseguirán establecer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan en el panorama de corto plazo sobre la empresa y que representan oportunidades y amenazas derivadas del ambiente externo y las fortalezas y debilidades derivadas del ambiente interno.

Por lo tanto, este diagnóstico será el primer paso que permitirá establecer la clave para conseguir el diseño de estructura organizacional que favorezca las acciones estrategias necesarias para que la empresa salga exitosa aprovechando al máximo sus fortalezas y oportunidades; pero que le permita, a su vez, conseguir la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para afrontar las amenazas y superar sus debilidades.

De modo similar, con la consecución del segundo objetivo específico (Establecer perfiles de cargo, funciones y responsabilidades) la empresa logrará establecer de forma apropiada los perfiles de cargo para que con ello se pueda conseguir la plantilla de colaboradores idónea para BEMALI. Pero, además, al establecer las funciones y responsabilidades para esos mismos colaboradores, la empresa podrá hacer un seguimiento objetivo al desempeño de los colaboradores en los distintos cargos, se tendrán responsabilidades claras, con lo se podrá aprovechar al máximo el recurso humano de la compañía.

Seguidamente, el tercer objetivo específico (determinar la carta orgánica u organigrama de la empresa) permitirá que BEMALI establezca conductos claros de jerarquía y de conducto regular que eviten, de una parte, fricciones entre directivos ante situaciones confusas de jerarquía y responsabilidades. De la otra, la determinación de la carta orgánica permitirá una dirección clara del personal sin oportunidad de confusiones jefe-colaborador, ante las situaciones caóticas dónde no se sabe quién es el uno o el otro.

Finalmente, el cuarto objetivo (documentar los procedimientos principales del negocio) permitirá tener un documento que, sin ser inflexible, establezca de manera escrita los principales procedimientos de la empresa. El documento simplificará la comunicación, establecerá los límites de las acciones y servirá de árbitro en cualquier tipo de disputa a la hora de establecer responsabilidades.

3.1 Teoría organizacional y diseño organizacional

La teoría organizacional es “el conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones” (Hodge et al., 2003).

En esencia, la teoría organizacional busca administrar las organizaciones de forma más efectiva, por lo que entre los temas que engloba su quehacer se encuentran el diseño organizacional, la cultura organizacional, innovación y cambio, adaptación organizacional, cambio estratégico y estructural, uso apropiado de la política y el poder, el manejo del conflicto interno y la coordinación entre las distintas unidades de la organización y los problemas de la burocracia (Daft, 2015).

De forma sumaria, la teoría organizacional estudia tres temas clave; a saber, la estructura, el diseño y la gestión, los cuales se ven afectados por los cambios económicos y sociales, por la racionalidad limitada y por la incertidumbre (Parra Moreno & Liz, 2009).

Por tanto, la teoría organizacional ofrece soluciones a las dificultades que enfrentan las organizaciones en la actualidad, tales como la globalización, la competencia intensa, la sustentabilidad y la ética, la velocidad y capacidad de respuesta, y el cambio digital (Daft, 2015).

Ahora bien, y de forma particular, el diseño organizacional se ocupa de conceptos tales como el manejo del poder y el conflicto, la implementación de mecanismos de control efectivos, el establecimiento de metas y la medición de la efectividad, la satisfacción de grupos de interés diversos y el manejo de la incertidumbre en el entorno (Daft, 2015).

Concretamente, el diseño organizacional puede definirse como el proceso mediante el cual se construye o se cambia la estructura de una organización con el propósito de lograr los objetivos previstos (Rico et al., 2004). Por eso, para Hodge et al. (2003) el diseño organizacional es la manera en que las organizaciones definen la agrupación de tareas y personas con el objetivo de alcanzar la eficiencia y efectividad organizacionales. Y como resultado, el diseño organizacional trata de establecer una configuración que le permita alcanzar la mezcla óptima entre integración y diferenciación, que le facilite, a su vez, adaptarse al entorno (Parra Moreno & Liz, 2009).

En tal sentido, según (Daft, 2015), en cuanto a los diseños organizacionales, las empresas siguen basándose en el diseño jerárquico, formalizado y burocrático propuesto por Taylor, aunque en la actualidad los nuevos desafíos derivados de los entornos cada vez más dinámicos están forzando a las organizaciones a optar por diseños más flexibles, que permitan una mayor adaptación. Por consiguiente, los avances en el estudio de las organizaciones han propuesto como requisito, para su comprensión plena, entenderlas como un sistema abierto, en el cual, para su supervivencia, la empresa interactúa necesariamente con el medio (Daft, 2015). Pero incluso, los enfoques más recientes derivados de la teoría del caos sugieren que el mundo está lleno de confusión, incertidumbre y cambios rápidos, por lo que desde esta teoría se propone que la empresa sea vista como un sistema natural, en vez de la visión Tayloriana que sugiere ver la organización como una máquina (Daft, 2015).

A pesar de esto Rico & Fernández Ríos (2002) entienden de diseño organizacional como un doble proceso que involucra, en primer lugar, una acción esencialmente creativa que involucra la elaboración de un plan que articule y coordine acciones fragmentadas orientadas a la consecución de un objetivo. En segundo lugar, una acción que operativice dicho plan en una serie de acciones que conviertan el producto o servicio en un hecho tangible (Rico & Fernández Ríos, 2002).

Por otra parte, la teoría organizacional es relevante en los distintos niveles gerenciales de empresa porque los altos directivos deciden sobre la estructura y el diseño organizacional, aunque también son responsables de las metas, estudiar el entorno y por el desarrollo de estrategias (Daft, 2015). A su vez, los niveles gerenciales medios, por estar a cargo de los principales departamentos de la organización, tales como marketing o producción, deben tomar decisiones sobre las interrelaciones entre los distintos departamentos y diseñarlos para que se ajusten a la tecnología, pero, además, deben lidiar con los asuntos de poder y política, y los conflictos entre grupos (Daft, 2015). Por tanto, “la teoría organizacional se hace cargo del panorama general de la organización y sus principales departamentos” (Daft, 2015, p. 34).

Igualmente, como los altos directivos determinan el rumbo de las organizaciones al establecer metas y planes, es decir, acciones estratégicas, es necesario establecer cómo las estrategias afectan el diseño organizacional (Daft, 2015). De hecho, “la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante” (Daft, 2015, p. 52). Aunque los gerentes de nivel medio hacen lo mismo dentro de sus propios departamentos (Daft, 2015).

En general, para determinar el diseño organizacional para la empresa la alta gerencia comienza haciendo una evaluación de las amenazas y oportunidades del entorno, determina la disponibilidad de recursos y establece el nivel de incertidumbre; pero además evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa, lo que constituye, en conjunto, en un análisis competitivo interno y externo, el cual es uno de los conceptos fundamentales de la administración estratégica (Daft, 2015).

Cabe señalar que, aunque existen diferencias entre los autores sobre cuáles y cuantos son los parámetros básicos del diseño, se puede afirmar que se encuentra un consenso importante en que

los más destacados parámetros de diseño son la formalización, la complejidad, la integración y la centralización (Rico & Fernández Ríos, 2002).

3.2 El concepto de estructura organizacional

El concepto de estructura organizacional es de lo más diverso y variado, aunque en forma general hace alusión a la representación esquemática que muestra la distribución de tareas y jerarquía dentro de una organización.

En tal sentido, para Hodge et al. (2003) la estructura organizacional es aquella que está representada formalmente en un organigrama y determina los departamentos o divisiones de la empresa, los diversos grupos formales de trabajo y las relaciones y canales de autoridad dentro de la organización.

De manera análoga, para Strategor (1995) la estructura organizacional es el conjunto de relaciones y funciones que determinan formalmente la función que cada unidad debe desempeñar y cuál será la regla de comunicación entre las distintas unidades.

Sin embargo, para Chiavenato (2005) la estructura organizacional consiste “el conjunto de elementos relativamente estables que se relacionan en el tiempo y el espacio para formar una totalidad” (p. 326).

Por su parte, Hodge et al. (2003) afirman que la estructura es, “la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación” (p. 33). Similarmente, para Mintzberg (2005) la estructura la constituye el conjunto de formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y cómo se coordinan. Por tanto, la organización es una

estructura de roles que cada persona se espera asuma para lograr el máximo rendimiento (Mintzberg, 2005).

Así, de la conceptualización anterior se desprende que la noción de estructura organizacional involucra otros conceptos e ideas como la centralización (o el proceso de toma de decisiones), la diferenciación (o cómo se divide la mano de obra), y la formalización (o el conjunto de políticas, normas y procedimientos que gobiernan las actividades (Parra Moreno & Liz, 2009).

Es importante resaltar, además, que los adelantos en las nuevas tecnologías de la información y la competencia global han provocado una dura competencia entre las empresas a nivel local e internacional lo que ha exhortado a los gerentes a ver más allá de las metas y a adoptar cambios en la estructura en busca de la eficiencia y la eficacia, provocando con ello que muchas empresas implanten estructuras multidepartamentales (Jones & George, 2019).

De otro lado, para incrementar la eficacia y la eficiencia los gerentes han recurrido también a la reestructuración o al outsourcing de actividades, consiguiendo con ello la reducción del personal y la utilización de los empleados restantes en actividades más productivas (Jones & George, 2019).

Sin embargo, son cinco los tipos de estructuras más representativas que se pueden encontrar, o estructuras clásicas si se quiere, las cuales encarnan una taxonomía útil para establecer el arquetipo estructural de una organización (Rico & Fernández Ríos, 2002). Estas cinco tipologías son, a saber, la maquina, la empresarial, la profesional, la diversificada (o matricial) y la innovadora (Rico & Fernández Ríos, 2002). A esta clasificación anterior se pueden añadir configuraciones más recientes, como la política, la misionera, la horizontal, la de redes dinámicas y en trébol o redes virtuales (Rico & Fernández Ríos, 2002).

4

Calendario operativo

En el cuadro siguiente se presenta el cronograma de actividades de la consultoría realizada en la empresa BeMali

Tabla 1

Cronograma de actividades

	AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE		
encuentro con el asesor de practica	■											
Definir tema a trabajar		■	■									
informacion contexto corporativo			■									
encuentro con el asesor de practica				■								
Elaborar diagnóstico de la situación actual de la empresa BEMALI SAS					■							
Establecer perfiles de cargo, funciones y responsabilidades						■						
Determinar la carta orgánica u organigrama de la empresa							■					
Documentar los procedimientos principales del negocio								■				
encuentro con el asesor de practica									■			
Abstrac , justificacion y calendario										■		
marco de referencia, introduccion									■	■	■	
Entrega del trabajo escrito												■

Fuente: construcción propia

5 Diagnóstico de la situación actual de la empresa BEMALI SAS

5.1 Misión

Somos una empresa colombiana dedicada al diseño, producción y comercialización de productos de bisutería para la moda, con diseños exclusivos para la mujer del día de hoy, logrando identidad en cada colección y volviendo tendencia la marca BEMALI.

5.2 Visión

Realizaremos apertura de nuevas tiendas físicas para el año 2024, logrando el posicionamiento de la marca BEMALI a nivel nacional.

5.3 Diagnóstico a partir de la matriz DOFA

Para concretar el diagnóstico se recurrió a la herramienta de la matriz DOFA para detallar la situación actual de la empresa tal y como se pormenoriza en la tabla 2.

Tabla 2

Diagnóstico tipo DOFA para la compañía BEMALI

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Inexistencia de una estructura organizacional que permita garantizar la productividad. ● Desorden administrativo. ● Falta de claridad en los procedimientos desarrollados por la empresa. ● Estrategias Comerciales. ● Falta de publicidad en marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar nuevas tendencias para la belleza femenina, logrando ampliar nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional. ● Incluir apps que permitan la visualización de los productos en línea con el stop disponible. ● Utilizar nuevos canales de venta. ● Establecer alianzas estratégicas para lograr una mayor visibilidad.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de producción ● Inventario ● Ubicación de la tienda física. ● 14 años de experiencia en producción y distribución. ● El valor de los productos es asequible para el cliente. ● Exclusividad de diseño en los Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alta competencia. ● Marketing de los competidores ● Nuevas legislaciones que incrementen los gastos. ● Nuevos competidores. ● Alto costo de importación

Fuente: elaboración propia

Así pues, al realizar la matriz DOFA a la empresa BEMALI se logró identificar algunas falencias internas y externas, que tienen como consecuencia un desorden en los procesos ejecutados y que se convierten en un obstáculo para el crecimiento de la empresa. En general, la matriz DOFA permite mejorar aquellas debilidades y aprovechar las oportunidades y amenazas, lo que aportará elementos claves para la planeación estratégica, es decir, posicionar la empresa en el mercado y ser competitiva y reconocida nacionalmente, tal y como lo ha declarado en su misión y visión.

6 Definición de perfiles, organigrama y procedimientos principales del negocio

6.1 Definición del perfil, funciones y responsabilidades

6.1.1 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de administrador

NOMBRE DE LA EMPRESA	
BEMALI SAS	
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS	
ADMINISTRADOR	
Fecha de aplicación:	Elaboró:
15.03.2022	YonathanChica-leidy David-Yuliana Mosquera
Aprobó:	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRADOR
DEPARTAMENTO/UNIDAD	ADMINISTRATIVA
SUPERIOR JERÁRQUICO	
NOMBRE DE LA PERSONA	PAULA ANDREA GIRALDO MUÑOZ
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	6

TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	INTERNOS
	EXTERNOS
MISIÓN DEL CARGO	
<p>Es el responsable de garantizar la planeación, ejecución, dirección y control de los recursos humanos, tecnológicos y efectuando análisis financiero para lograr cumplir los objetivos de la empresa.</p>	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<p>Describa las responsabilidades identificadas como críticas, que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos (Económicos, administración de personas, administración de procesos etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones financieras, comerciales, recursos humanos. ● Velar por el buen funcionamiento de la empresa ● Formular objetivos y determinar herramientas para alcanzarlos. ● Diseñar el trabajo, asignar los recursos y coordinar actividades ● Administrar el presupuesto de la organización. ● Comunicación asertiva con su equipo. ● Rendición de cuentas ante la junta directiva. ● liderar y administrar procesos. ● Evaluar continuamente los resultados para mejorar el proceso. 	

RELACIONES INTERNAS		RELACIONES EXTERNAS	
Se identifican las áreas o puestos con los que requiera comunicación para el desempeño de las funciones.		Se identifican las organizaciones externas con los que se relaciona para el desempeño de sus funciones.	
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor operativo ● Diseñador ● Analista Comercial ● Vendedor ● Analista de calidad 		<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes ● Proveedores 	
PERFIL DEL PUESTO			
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.			
CARACTERISTICAS PERSONALES			
Proactividad		Liderazgo	
Comunicación Asertiva		Trabajo bajo presión	
Trabajo en Equipo		Adaptabilidad al cambio	
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Nivel educativo			
Profesional	x	Administración de empresas, Contador Publico, Negocios internacionales	
EXPERIENCIA			
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo			

Tipo de Experiencia		
En cargos similares	X	Mínimo 2 años de experiencia en el liderazgo de proyectos
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
TRABAJO ORIENTADO A RESULTADOS		El administrador debe tener como habilidades trabajo orientado al resultado, constantemente debe de lograr los objetivos propuestos.
INTELIGENCIA EMOCIONAL		Debe tener inteligencia emocional para tomar las mejores decisiones en el futuro.
COMUNICACIÓN ASERTIVA		Tener comunicación asertiva para llegar a su equipo y ser claro con lo que transmite
CONOCIMIENTO CONTINUO		Constantemente debe cualificarse para mejorar procesos.
LIDERAZGO		Debe saber liderar para delegar funciones a su equipo de trabajo.
MOTIVACIÓN		Motivación al equipo para lograr resultados.
REMUNERACIÓN		
Tipo de salario		
indefinido	X	

Fuente: elaboración propia

6.1.2 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de supervisor operativo

NOMBRE DE LA EMPRESA	
BEMALI SAS	
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS	
SUPERVISOR OPERATIVO	
Fecha de aplicación:	Elaboró:
15.03.2022	Yonathan Chica-leidy David- Yuliana Mosquera
Aprobó:	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	SUPERVISOR OPERATIVO
DEPARTAMENTO/UNIDAD	ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
SUPERIOR JERÁRQUICO	ADMINISTRADOR
NOMBRE DE LA PERSONA	YONATHAN CHICA CASTRO
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	4
	INTERNOS

TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	EXTERNOS
MISIÓN DEL CARGO	
Es el responsable de garantizar la operación óptima de la empresa con el fin de que se cumplan los objetivos propuestos por la organización, brindando soluciones a los posibles problemas que se puedan presentar en cualquier parte del proceso.	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
<p style="text-align: center;">Describa las responsabilidades identificadas como críticas, que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos (Económicos, administración de personas, administración de procesos etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Liderar su equipo de trabajo ● Coordinar las tareas del personal a cargo ● Garantizar el óptimo cumplimiento de las actividades ● Toma de decisiones ante cualquier suceso. ● Evaluar y monitorear el trabajo del personal a cargo. 	
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Se identifican las áreas o puestos con los que requiera comunicación para el desempeño de las funciones.	Se identifican las organizaciones externas con los que se relaciona para el desempeño de sus funciones.
<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñador ● Analista ● Vendedor ● Analista de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proveedores ● Clientes

PERFIL DEL PUESTO	
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.	
CARACTERISTICAS PERSONALES	
Proactividad	Liderazgo
Trabajo bajo presión	Toma de decisiones
Trabajo en equipo	Adaptabilidad
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel educativo	
Secundaria	
Técnico	
Tecnólogo	
Universitario cursando	
Profesional	x Administración de empresas, Negocios Internacionales, Economista,
Especialista	
Magister	
Doctor	
EXPERIENCIA	
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo	

Tipo de Experiencia		
En cargos similares	x	Mínimo 1 año de experiencia en cargos relacionados
En otros cargos		
No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
INTELIGENCIA EMOCIONAL		Tener la capacidad de manejar sus emociones para lograr los resultados propuestos y tomar mejores decisiones para el futuro.
DELEGACIÓN EFECTIVA		Tener la capacidad de delegar para mejorar efectivamente procesos.
COMUNICACIÓN ASERTIVA		Tener comunicación asertiva para llegar a su equipo y ser claro con lo que transmite.
CONOCIMIENTO CONTINUO		
LIDERAZGO		Ser un buen líder, el cual tenga la capacidad de delegar a su equipo para lograr los resultados.
MEJORA CONTINUA		Mejora continua para evitar picos de botellas a futuro.
REMUNERACIÓN		
Tipo de salario		

Grupo para rango salarial		
Integral		
Fijo		
indefinido	X	
Variable		
Participaciones		

Fuente: elaboración propia

6.1.3 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de diseñador

NOMBRE DE LA EMPRESA	
BEMALI SAS	
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS	
DISEÑADOR	
Fecha de aplicación:	Elaboró:
15.03.2022	Yonathan Chica-leidy David- Yuliana Mosquera
APROBÓ:	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	DISEÑADOR
DEPARTAMENTO/UNIDAD	ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
SUPERIOR JERÁRQUICO	SUPERVISOR OPERATIVO
IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL	
NOMBRE DE LA PERSONA	ELIANA CASTAÑEDA
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	0
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	INTERNOS
	EXTERNOS
MISIÓN DEL CARGO	

Es el responsable de realizar los diseños mediante el análisis de las tendencias del sector de la bisutería con el objetivo de captar, crear e innovar la identificación del estilo que quiere brindar la marca en el mercado.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Describe las responsabilidades identificadas como críticas, que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos (Económicos, administración de personas, administración de procesos etc.)

- Estudio de tendencias, recopilación de información.
- Compra de Materiales
- Sacar costo de insumos
- Elaboración de Muestras
- Entrega de material a persona encargada de repartir
- Costeo de diseños y documentación
- Montaje de fotos y mandar correos a clientes
- Recibir los accesorios terminados
- Entrega de accesorios a distribuidoras y almacenes
- Estar pendiente para reponer producto agotado.

RELACIONES INTERNAS

Se identifican las áreas o puestos con los que requiera comunicación para el desempeño de las funciones.

- Supervisor operativo
- Analista Comercial

RELACIONES EXTERNAS

Se identifican las organizaciones externas con los que se relaciona para el desempeño de sus funciones.

- Proveedores
- Clientes

<ul style="list-style-type: none"> ● Vendedor ● Analista de Calidad 	
PERFIL DEL PUESTO	
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.	
CARACTERISTICAS PERSONALES	
Creatividad	Estudio de tendencia
Innovación	Frustración al cambio
Trabajo en equipo	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel educativo	
Secundaria	X
Técnico	
Tecnólogo	
Universitario cursando	
Profesional	,
Especialista	
Magister	
Doctor	

EXPERIENCIA	
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo	
Tipo de Experiencia	
En cargos similares	X Mínimo 6 meses de experiencia, manejo de tejidos, creación de diseños manuales (artesanales).
En otros cargos	
No se requiere	
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO	
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.	
CONOCIMIENTO CONTINUO	Que sea amante al conocimiento para mejor proceso y diseños.
SER AUTÓNOMO Y RESPONSABLE	Que tenga la habilidad de trabajar autónomo y responsable cumpliendo los objetivos de la organización.
MEJORA CONTINUA	Que tenga la capacidad de mejorar continuamente los procesos.
SENTIDO DE PERTENENCIA	Que se identifique con la empresa y quiere ayudar a cumplir objetivos.
REMUNERACIÓN	
Tipo de salario	
Grupo para rango salarial	

Integral		
Fijo		
indefinido	x	
Variable		

Fuente: elaboración propia

6.1.4 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de analista de calidad

NOMBRE DE LA EMPRESA	
BEMALI SAS	
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS	
ANALISTA DE CALIDAD	
Fecha de aplicación:	Elaboró:
13.03.2022	Yonathan Chica-Leidy David - Yuliana Mosquera
Aprobó:	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	ANALISTA DE CALIDAD
DEPARTAMENTO/UNIDAD	ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
SUPERIOR JERÁRQUICO	SUPERVISOR OPERATIVO
NOMBRE DE LA PERSONA	
JUAN DAVID RICO	
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	0
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	INTERNOS
	EXTERNOS
MISIÓN DEL CARGO	

Es el responsable de crear los diseños de productos y de entregar los insumos al jefe de maquiladores para la elaboración de los mismos, garantizando la calidad de los productos.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Describa las responsabilidades identificadas como críticas, que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos (Económicos, administración de personas, administración de procesos etc.)

- Separación de insumo
- Verificación de inventario de materias primas
- Verificación de inventario de la producción
- Revisión de calidad de la producción

RELACIONES INTERNAS

Se identifican las áreas o puestos con los que requiera comunicación para el desempeño de las funciones.

- Supervisor operativo
- Diseñadora

RELACIONES EXTERNAS

Se identifican las organizaciones externas con los que se relaciona para el desempeño de sus funciones.

- Lider de maquila
- Mensajeros

PERFIL DEL PUESTO

Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Atención al cliente		Manejo de inventario
Manejo de despacho		Manejo de plataformas
Logística		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Nivel educativo		
Secundaria		
Técnico	x	Logística
Tecnólogo		
Universitario cursando		
Profesional		
Especialista		
Magister		
Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia		
En cargos similares	x	Mínimo 1 año de experiencia en manejo de picking y packing, inventario de materias primas

En otros cargos		
No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
TRABAJO ORIENTADO A RESULTADOS	Debe tener la habilidad de lograr los resultados propuestos.	
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Debe manejar sus emociones ante cualquier situación difícil.	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Debe tener una buena comunicación asertiva para llegar al jefe de maquila.	
LIDERAZGO	Debe guiar el proceso de producción	
SER AUTÓNOMO Y RESPONSABLE	Debe ser autónomo y responsable de las decisiones que toma para mejorar el tiempo de producción.	
SENTIDO DE PERTENENCIA	Debe tener sentido de pertenencia por la organización y sentirse orgulloso de estar en ella.	
REMUNERACIÓN		
Tipo de salario		
Grupo para rango salarial		
Integral		

Fijo		
indefinido	X	
Variable		

Fuente: elaboración propia

6.1.5 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de analista comercial

NOMBRE DE LA EMPRESA			
BEMALI SAS			
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS		ANALISTA COMERCIAL	
Fecha de aplicación:	Elaboró:	Aprobó:	
15.03.2022	Yonathan Chica-leidy David- Yuliana Mosquera		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO		ANALISTA COMERCIAL	
DEPARTAMENTO/UNIDAD		ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	
SUPERIOR JERÁRQUICO		SUPERVISOR OPERATIVO	

NOMBRE DE LA PERSONA	CARGO NUEVO
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	1
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	INTERNOS
	EXTERNOS
MISIÓN DEL CARGO	
Es el responsable de realizar estrategias de mercado con el objetivo de cumplir el presupuesto de ventas con su equipo de trabajo logrando mayor interacción en todos los canales digitales y puntos de venta	
RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
Describa las responsabilidades identificadas como críticas, que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos (Económicos, administración de personas, administración de procesos etc.)	
<ul style="list-style-type: none"> ● Velar por el cumplimiento de las metas ● Generar y analizar reportes ● Analizar el movimiento del mercado ● Desarrollar y coordinar iniciativas relacionadas con la inteligencias de mercado ● Analizar y apoyar en el establecimiento de precios 	
RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Se identifican las áreas o puestos con los que requiera comunicación para el desempeño de las funciones.	Se identifican las organizaciones externas con los que se relaciona para el desempeño de sus funciones.

<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor operativo ● Vendedor ● Diseñador 	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes
PERFIL DEL PUESTO	
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.	
CARACTERISTICAS PERSONALES	
Creatividad	Estudio de mercado
Innovación	Estrategias comerciales
Trabajo en equipo	Manejo de programas de diseño
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Nivel educativo	
Secundaria	
Técnico	
Tecnólogo	
Universitario cursando	
Profesional	x Publicidad, marketing, economía, periodismo, diseño.
Especialista	

Magister		
Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia		
En cargos similares	x	Mínimo 1 año de experiencia, manejo de estrategias comerciales.
En otros cargos		
No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
INTELIGENCIA EMOCIONAL		Tener la capacidad de manejar sus emociones para tomar mejores decisiones en el futuro.
COMUNICACIÓN ASERTIVA		Que tenga la habilidad de comunicarse asertivamente con su equipo de trabajo.

LIDERAZGO	Tener la habilidad de liderar todo el proceso y cumpliendo los objetivos de la empresa.	
REMUNERACIÓN		
Tipo de salario		
Grupo para rango salarial		
Integral		
Fijo		
indefinido	X	
Variable		

Fuente: elaboración propia

6.1.6 Definición del perfil, funciones y responsabilidades para el cargo de vendedor

NOMBRE DE LA EMPRESA	
BEMALI SAS	
DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS	
VENDEDOR	
Fecha de aplicación:	Elaboró:
13.03.2022	Yonathan Chica-Leidy David - Yuliana Mosquera
Aprobó:	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO	VENDEDOR
DEPARTAMENTO/UNIDAD	ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA
SUPERIOR JERÁRQUICO	ANALISTA COMERCIAL
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DE LA PERSONA	CARGO NUEVO
NÚMERO DE PERSONAS A CARGO	0
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	INTERNOS
	EXTERNOS
MISIÓN DEL CARGO	

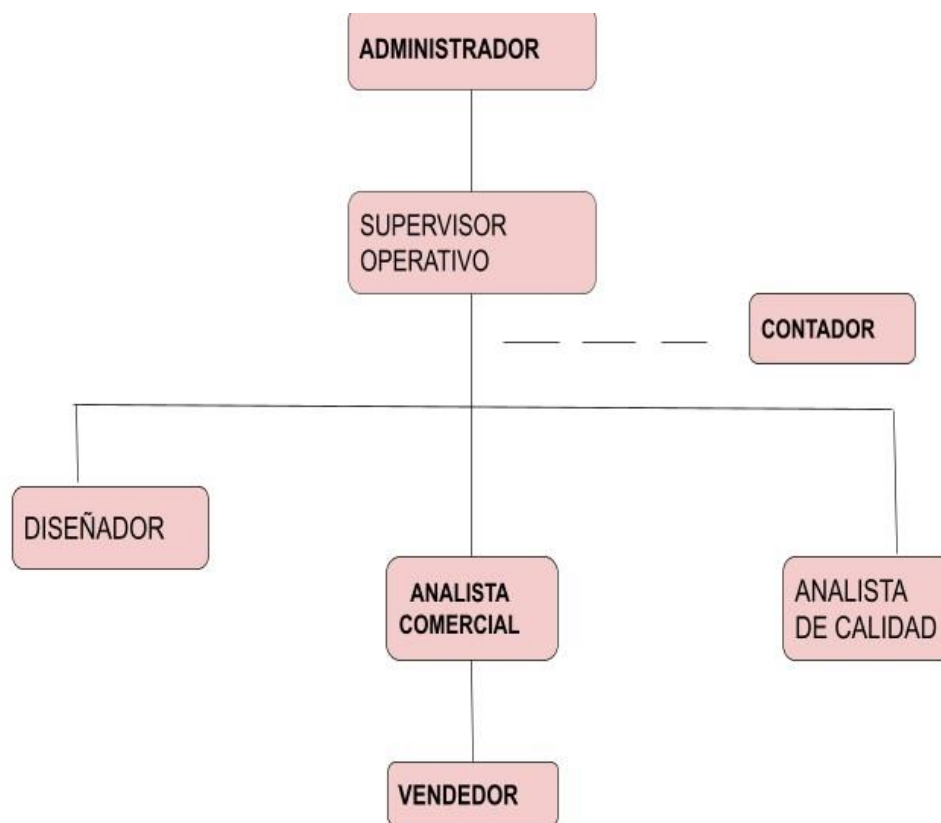
<p>Es el responsable de realizar las ventas de la empresa con el acompañamiento a los clientes brindando soluciones a las inquietudes que se puedan presentar, y logrando un alto grado de satisfacción adquiriendo así una fidelización con la marca</p>	
<p>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</p>	
<p>Describe las responsabilidades identificadas como críticas, que contribuyen al logro de los Objetivos Estratégicos (Económicos, administración de personas, administración de procesos etc.)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Ventas ● Estrategias Comerciales ● Visita a clientes ● Atención al cliente ● Toma de pedidos 	
<p>RELACIONES INTERNAS</p>	<p>RELACIONES EXTERNAS</p>
<p>Se identifican las áreas o puestos con los que requiera comunicación para el desempeño de las funciones.</p>	<p>Se identifican las organizaciones externas con los que se relaciona para el desempeño de sus funciones.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Supervisor operativo ● Analista comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Clientes
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.</p>	
<p>CARACTERISTICAS PERSONALES</p>	
<p>Capacidad de persuasión</p>	<p>Manejo de inventario</p>

Atención al cliente		Manejo de plataformas	
Manejo de despacho			
FORMACIÓN ACADÉMICA			
Nivel educativo			
Secundaria	X		
Técnico			
Tecnólogo			
Universitario cursando			
Profesional			
Especialista			
Magister			
Doctor			
EXPERIENCIA			
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo			
Tipo de Experiencia			
En cargos similares	X	Mínimo 1 año de experiencia en ventas, estrategias de ventas y atención al cliente	
En otros cargos			

No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
TRABAJO ORIENTADO A RESULTADOS		Debe tener la habilidad de lograr los resultados propuestos.
INTELIGENCIA EMOCIONAL		Debe manejar sus emociones ante cualquier situación difícil.
COMUNICACIÓN ASERTIVA		Debe tener una buena comunicación asertiva para llegar a sus clientes.
SER AUTÓNOMO Y RESPONSABLE		Debe ser autónomo y responsable de las decisiones que toma para mejorar el servicio al cliente.
SENTIDO DE PERTENENCIA		Debe tener sentido de pertenencia por la organización y sentirse orgulloso de estar en ella.
REMUNERACIÓN		
Tipo de salario		
Grupo para rango salarial		
Integral		
Fijo		
indefinido	X	

Variable	
----------	--

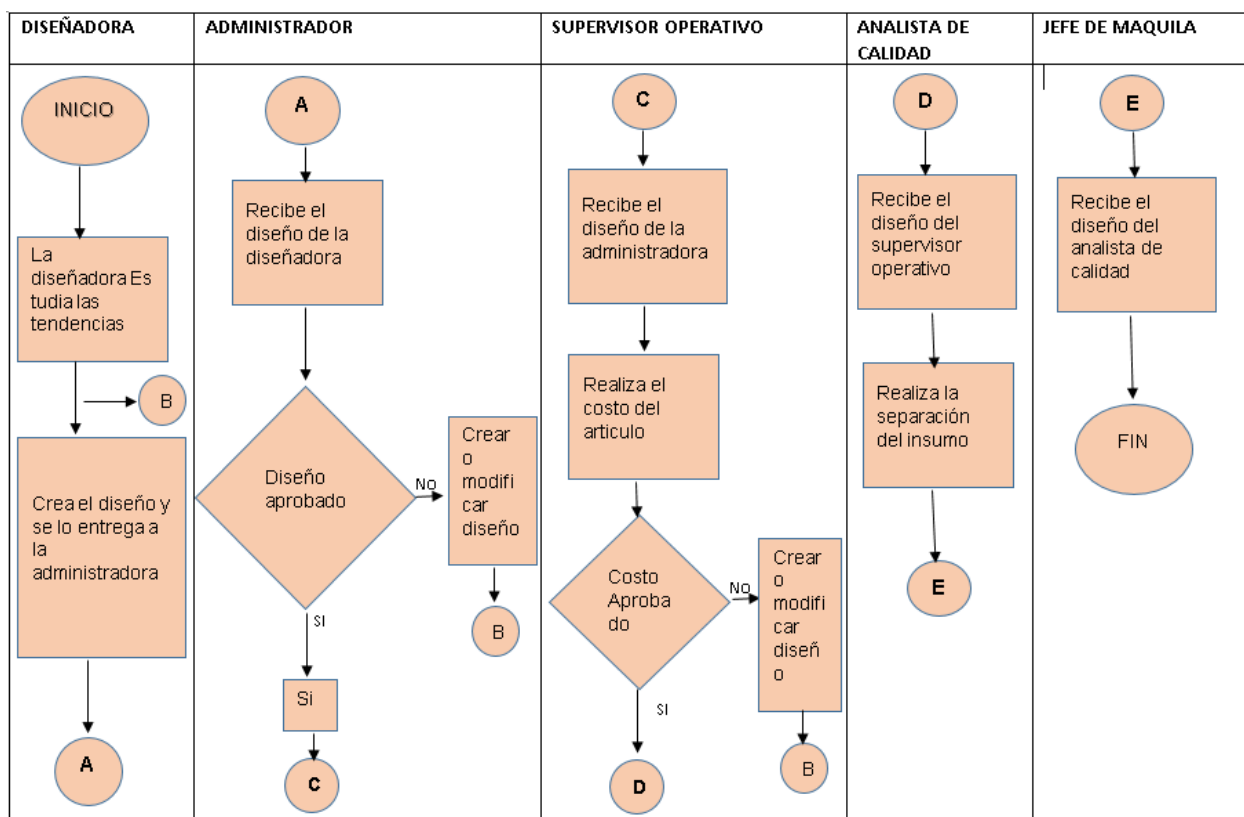
6.2 Carta orgánica u organigrama de la empresa



6.3 Procedimientos principales del negocio

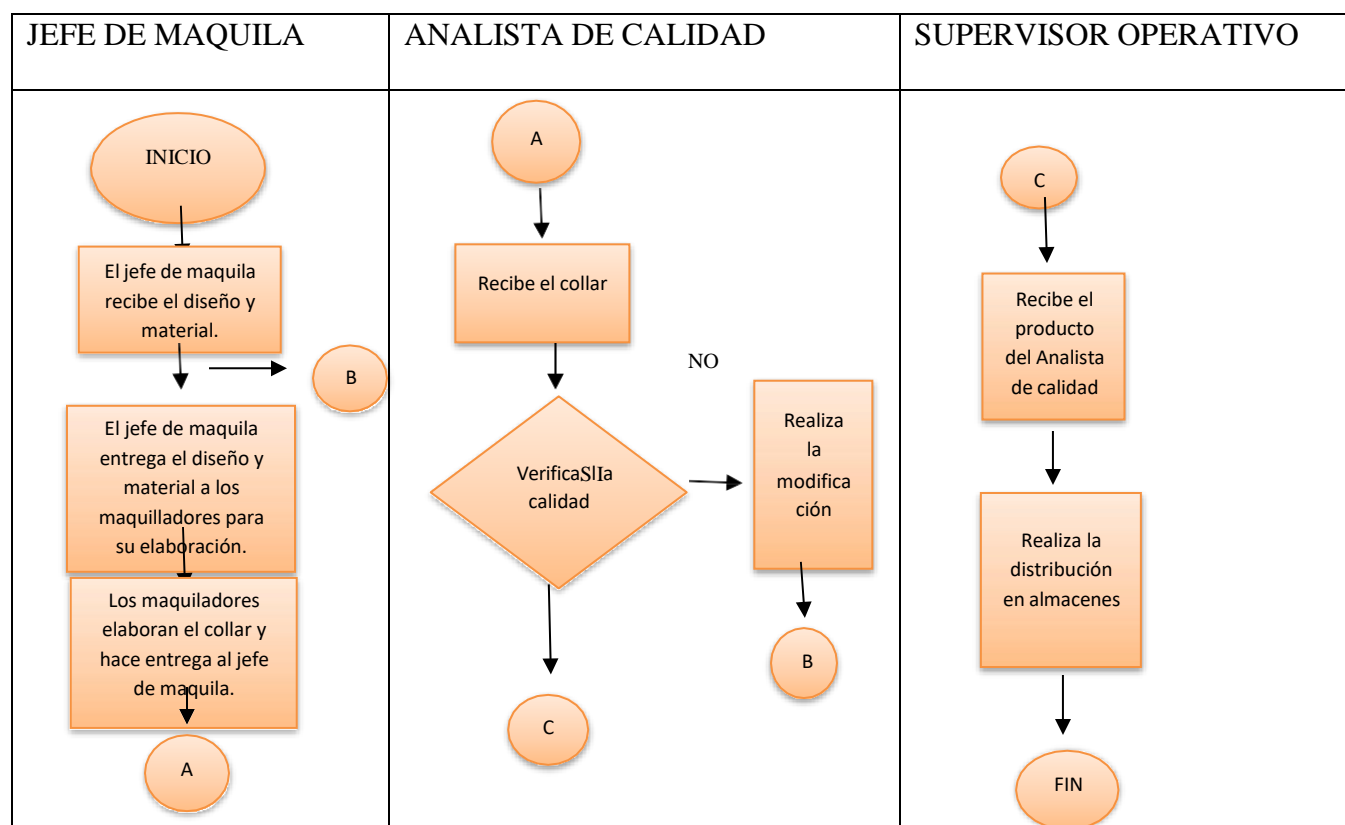
6.3.1 Diseño de collar

La diseñadora analiza estudio de tendencia diseño en el mercado, realiza creación del diseño, y hace entrega al administrador para su aprobación si no es aprobado se hace devolución al diseñador en caso de ser aprobado se hace entrega al supervisor operativo para el costeo del diseño, en caso de no ser aprobado se le hace devolución al diseñador, y si es aprobado se le hace entrega al analista de calidad para la separación del insumo y luego hace entrega al jefe de maquila.



6.3.2 Elaboración de collar

El jefe de maquila recibe el diseño y el material por parte del analista de calidad , hace entrega del diseño y material a los maquiladores para elaborar el collar, después de realizar el collar este le hace entrega al líder de maquila para entrega del producto , el líder de maquila revisa la producción y si quedo correcta la entrega al analista de calidad quien realizar la verificación del diseño y en caso de no cumplir hace devolución al jefe de maquila pero en caso de que el diseño cumpla toda las especificaciones pasa al supervisor operativo de Bemali quien se encarga de realizar la distribución al almacén.



Conclusiones

- ❖ La intervención a la empresa BEMALI SAS permitió obtener un panorama amplio sobre la falencia de los procesos estructurales la cual está basada en un modelo cualitativo, siendo este una gran herramienta para poder indagar y recolectar la información necesaria en el diseño de la matriz DOFA y desde esta tener criterios y claridad para el diagnóstico.
- ❖ La bisutería es algo muy versátil y la empresa BEMALI SAS ofrece gran variedad para todos los gustos van desde un complemento muy elegante hasta algo simple y sencillo.
- ❖ Realizando la intervención en la empresa BEMALI SAS se logró identificar que es una gran oportunidad de negocio, brindando rentabilidad a la empresa en el futuro.
- ❖ Se cuenta con un equipo de trabajo preparado e idóneo para emprender y realizar los accesorios en excelente estado y de la mejor calidad, contamos con una ubicación estratégica para que la empresa pueda funcionar.

Recomendaciones

- ❖ Se recomienda a la empresa BEMALI SAS realizar un análisis donde la gerencia, en conjunto con los empleados, realicen una revisión detallada de los procesos internos, con el objetivo de verificar si el personal que tiene actualmente si les permite cubrir con cabalidad todas las funciones o recurrir al incremento del personal para garantizar una óptima operación, donde no se vea afectado el cliente ni la empresa.
- ❖ Cabe resaltar la importancia de verificar detalladamente los procesos internos de la empresa BEMALI SAS, para buscar estrategias y poder cumplir con los objetivos propuestos.
- ❖ Se le sugiere a la empresa BEMALI SAS poner en práctica la propuesta de intervención de empresa, e implemente la carta orgánica, los perfiles y funciones y los principales procedimientos del negocio para lograr los objetivos estratégicos que se proponen.
- ❖ Es recomendable que la empresa BEMALI SAS fortalezca las redes sociales y se den a conocer a diferentes lugares y así poder posicionar la marca en el mercado.

Glosario de términos

Teoría organizacional: “conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionadas acerca de las organizaciones y que se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones” (Hodge et al., 2003).

Diseño organizacional: proceso mediante el cual se construye o se cambia la estructura de una organización con el propósito de lograr los objetivos previstos (Rico et al., 2004).

Estructura organizacional: conjunto de formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y cómo se coordinan. Por tanto, la organización es una estructura de roles que cada persona se espera asuma para lograr el máximo rendimiento (Mintzberg, 2005).

El Flujograma o Diagrama de Flujo: es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. Chiavenato Idalberto. Año 1993)

Organigrama: Los organigramas son un diagrama de la estructura de una organización, se muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en la que se relacionan (Stoner 1994,p750)

DOFA: establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. Thompson (1998)

Perfiles o cargos: es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución. (Chiavenato (1990)

Bibliografía

Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill Interamericana.

Daft, R. L. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11th ed.). Cengage Learning.

<https://elibro.net/es/lc/remington/titulos/40035>

Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (6th ed.). Prentice Hall.

Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea* (10th ed.). McGraw-Hill Interamericana. <http://aplicacionesbiblioteca.udea.edu.co:2149/?il=9160>

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones* (8 reimpres). Editorial Ariel.

Parra Moreno, C. F., & Liz, A. del P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 2(1).

Rico, R., Fernández-Ríos, M., Rascado, P., & Sánchez-Manzanares, M. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Interamerican Journal of Psychology*, 38(1), 121–130. <https://journal.sipsych.org/index.php/IJP/article/view/853/738>

Rico, R., & Fernández Ríos, M. (2002). Diseño de organizaciones como proceso simbólico. *Psicothema*, 14(2), 415–425.

Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión e identidad*. Biblioempresa.