

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LOS PERFILES DE
CARGO DE LA EMPRESA DISTRIYA, PARA EL AÑO 2018**

JAIME ANDRES VALENCIA HENAO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DE LOS PERFILES DE
CARGO DE LA EMPRESA DISTRIYA, PARA EL AÑO 2018**

JAIME ANDRES VALENCIA HENAO

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de empresas

**DIRECTOR
EMILIO JOSE CORRALES CASTILLO
Administrador de Empresas de la Universidad del Valle
Magister en Ciencias de la organización, Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, 2018

DEDICATORIA

Doy gracias primordialmente a Dios por darme la inteligencia, sabiduría, paciencia, entendimiento y la capacidad para ejercer este proyecto.

A mis padres y esposa por todo su apoyo, comprensión y confianza.

Amigos, Los docentes de la Universidad del Valle y todo su personal Administrativo, muchas gracias por la oportunidad.

En gran manera a la Empresa Distriya, por la oportunidad de trabajar, aplicar los conocimientos adquiridos y ser parte de una propuesta de mejoramiento.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	11
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1.1. Antecedentes	11
1.1.2. Formulación del problema	12
1.1.3. Sistematización:	12
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.3. OBJETIVOS.....	13
1.3.1. Objetivo general:	13
1.3.2. Objetivos específicos:.....	13
1.4. MARCO REFERENCIAL.....	13
1.4.1. Marco Contextual	13
1.4.2. Marco Teórico	13
Estructura organizacional:	14
Diseño y medición de puestos de trabajo	16
1.6. TIPO DE ESTUDIO.....	18
1.7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	22
2.1. Misión:	22
2.2. Visión:.....	22
2.3. Reseña histórica:	22
2.4. Organigrama:.....	23
3. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO	24
3.1. DIAGNÓSTICO.....	24
4. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	31
4.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL	31
4.2. PERFILES DE CARGOS	33
5. CONCLUSIONES	54

6. RECOMENDACIONES	56
7. BIBLIOGRAFÍA.....	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Propuesta de formato de perfil de cargo	33
Tabla 2. Perfil del Cargo del Gerente General	35
Tabla 3. Perfil del Cargo de Director Administrativo y Financiero.....	36
Tabla 4. Perfil del Cargo del Director Comercial y de Mercadeo	37
Tabla 5. Perfil del Cargo del Líder de Sistemas de Información.....	38
Tabla 6. Perfil del Cargo del Líder de Logística.....	39
Tabla 7. Perfil del Cargo del Contador	40
Tabla 8. Perfil del Cargo del Auxiliar Contable	41
Tabla 9. Perfil del Cargo del Cajero	42
Tabla 10. Perfil del Cargo del Líder de Recursos Humanos.....	43
Tabla 11. Perfil del Cargo del Líder de Sistemas de Información.....	44
Tabla 12. Perfil del Cargo del Líder de Cartera y Facturación.....	45
Tabla 13. Perfil del Cargo del Asistente de Cartera	46
Tabla 14. Perfil del Cargo del Asistente de Facturación.....	47
Tabla 15. Perfil de Carga del Líder de Ventas Multimarcas.....	48
Tabla 16. Perfil del Cargo de los Vendedores Multimarcas.....	49
Tabla 17. Perfil del Cargo de Lider de Ventas Turbo SCJ.....	50
Tabla 18. Perfil del Cargo de los Vendedores de Turbo SCJ	51
Tabla 19. Perfil del Cargo del Conductor	52
Tabla 20. Perfil del Cargo del Auxiliar de Carga.....	52

LISTA DE GRÁFICOS Y ANEXOS

Gráfico 1: Fases de la investigación	20
<i>Gráfico 2: Organigrama</i>	23
Gráfico 3.Organigrama DISTRIYA	32

RESUMEN

Toda organización tiene en sus procesos y funciones la vinculación de personas, las cuales tienen procesos de direccionamiento y cumplimiento de funciones, en muchas organizaciones pequeñas según los teóricos la informalidad genera la duplicidad de funciones, perdiendo en muchos casos la eficiencia organizacional, por lo cual el objeto de este estudio es analizar la organización Distriya desde su estructura organizacional, partiendo de entrevistas y observación con el personal, esto generando un diagnóstico para generar una propuesta y el desarrollo de los perfiles de cargo, para que la empresa pueda tomar decisiones sobre los cambios pertinentes.

La empresa cuenta con un equipo de colaboradores grande, lo cual genera un grado de responsabilidad alto, el problema está en la falta de un esquema organizacional que atienda las necesidades actuales.

Palabras clave: estructura organizacional, organigrama, cargo, funciones, procesos

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las diversas investigaciones a nivel internacional sobre el desarrollo organizacional, ha demostrado que las organizaciones han tenido como finalidad la obtención de altos niveles de eficiencia, eficacia, productividad y valor, ofreciendo una gran variedad de productos y servicios en el mercado a partir de un engranaje de procesos y recursos de diferente naturaleza que se combinan para generar la sinergia necesaria para proporcionar una propuesta de valor al consumidor.

El entorno exigente y cambiante ha generado que los modelos de estructura que implementan las organizaciones para lograr sus objetivos se renueven, dando como resultado la implementación estructuras horizontales, flexibles y adaptables a las estrategias del mundo empresarial moderno.

Las empresas colombianas no son ajenas a dichas dinámicas, y por eso, en el presente trabajo se expone el diseño de la estructura organizacional y los perfiles de cargos de Distriya Ltda, una empresa caleña que se dedica a la comercialización de productos en diversas líneas, mediante la generación de alianzas estratégicas con empresas grandes para que sus productos lleguen a todos los consumidores.

El desarrollo de la investigación está estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: expone los aspectos metodológicos de la investigación, relacionados con la definición del problema a abordar, los objetivos a alcanzar, la justificación de la investigación, el marco contextual que presenta la información clave sobre la investigación, el marco teórico con los referentes teóricos utilizados como soporte, la metodología que se utilizara y los instrumentos que serán soporte para la investigación.

Capitulo II: presenta la caracterización de la empresa, su direccionamiento estratégico general, los productos que ofrece al mercado, los procesos generales, la estructura organizacional, entre otros datos.

Capitulo III: muestra el diagnóstico realizado a la empresa, en el cual se expone el desarrollo de las principales funciones y procesos de la empresa, este diagnóstico permitirá reconocer las necesidades que tiene la empresa objeto de estudio para presentar una propuesta de mejora desde el diseño organizacional.

Capítulo IV: presenta la propuesta de mejoramiento, que incluye las nuevas propuestas de estructura organizacional desarrolladas y los perfiles de todos los cargos actualizados. Estos perfiles enmarcados en las mejoras y definición de funciones específicas.

Capítulos V y VI: en estos dos capítulos se exponen las conclusiones de la investigación realizada y las recomendaciones que se le realizan a la empresa. Estas conclusiones como proceso de reflexión de la investigación, las recomendaciones enfocadas en la atención de necesidades de Distriya que permita una transformación desde los modelos.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes

Distriya es una empresa fundada en el año de 1998, que se dedica a la distribución como canal mayorista de diversos productos de consumo masivo. Generando un posicionamiento en el sur occidente Colombiano.

Esta organización ha crecido con el paso del tiempo, gracias a la implementación de estrategias que han posibilitado abarcar diversos segmentos de mercado en Colombia. Actualmente, se evidencia la necesidad de definir claramente la estructura organizacional que permita atender las necesidades recientes debido a los procesos que han ido creciendo y no se tiene una respuesta oportuna, cuyo enfoque es el fortalecimiento de ventas, de acuerdo con las necesidades, gustos y expectativas de los clientes, y la optimización de las actividades orientadas a la comercialización de los mismos, la función de la empresa se ha enfocado en la comercialización, pero no en los procesos administrativos.

En este sentido, el problema a abordar radica en que la estructura organizacional actual dificulta dar respuesta oportuna a los aspectos anteriormente mencionados resaltando los procesos de gestión humana, que están divididos en personas que pueden estar sobredimensionados en responsabilidades. Adicionalmente, existen varios colaboradores que no cuentan con un perfil claramente definido, lo que dificulta la ejecución óptima de varios procesos en la empresa, como por ejemplo, procesos propios del área de Gestión humana, tales como reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño. También, no existen manuales de funciones, en algunos casos las personas que los ocupan no tienen claridad porque desarrollan esas funciones si su cargo va con otra orientación.

La empresa tiene una fortaleza en su proceso comercial, donde la definición de sus procesos y responsabilidades está marcada, más que las funciones administrativas, de igual manera en toda la organización se puede reconocer el no control por medio de indicadores y funciones formalizadas.

En síntesis, la problemática general consiste en que la estructura organizacional actual no se encuentra alineada bajo un concepto integral de empresa, donde la gestión humana es importante; no existen manuales de funciones y se ha dado mayor relevancia a la fuerza comercial.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos del diseño organizacional que se deben aplicar a la estructura de la empresa Distriya para optimizar su desempeño?

1.1.3. Sistematización:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa Distriya?
- ¿Qué tipo de estructura organizacional es conveniente implementar en Distriya?
- ¿Cómo deben estar diseñados los cargos de la empresa Distriya?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La estructura de una organización posibilita la división del trabajo y la definición de roles claros sobre las funciones organizacionales, generando una directriz de cómo debe operar integralmente las empresas, siendo esto un reflejo de eficiencia operacional, por eso es vital definir el diseño organizacional de toda organización, indiferente de su tamaño.

Por tal motivo, es importante implementar estructuras teniendo en consideración la capacidad de estas para dar respuesta a las exigencias del entorno competitivo en el que están inmersas las organizaciones. En este orden de ideas para la empresa Distriya es vital conocer su estructura pertinente que dé respuesta a un sector tan altamente competitivo, generando una definición de roles estratégica.

La realización de este estudio permitirá a los directivos de Distriya contar con un panorama claro sobre el sistema general, facilitando la comprensión de los procesos clave que se desarrollan en la empresa y la coordinación del personal que los lleva a cabo, de manera que el diseño organizacional a realizar se constituya en una herramienta que facilite mejores resultados. Así, toda la organización se verá beneficiada porque se tendrá mayor claridad acerca del trabajo del personal de cada área, lo que posibilitará el análisis de su desempeño, de los flujos productivos, de las líneas de comunicación y autoridad e igualmente, ayudará al mejoramiento de los niveles de venta.

Se desarrolla la investigación en esta empresa debido a que el investigador trabaja en ella, reconoce la necesidad de definir la estructura organizacional acorde para atender todas las necesidades de la empresa.

Además, la elaboración de este trabajo de grado bajo la modalidad de asesoría, permitirá al estudiante aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera formando parte de una organización real, oportunidad que representa una experiencia constructiva y enriquecedora dentro de su formación como

Administrador de empresas, que le permitirá afianzar sus conocimientos y evidenciar de forma directa los diversos elementos que convergen en el funcionamiento de una organización.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general:

Diseñar la estructura organizacional de la empresa Distriya, adoptando un enfoque estructuralista que permita tener eficiencia.

1.3.2. Objetivos específicos:

- Caracterizar a la empresa Distriya.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Elaborar el organigrama de la empresa, con base en la actualización de los cargos.
- Realizar la descripción de cargos bajo la nueva estructura organizacional.

1.4. MARCO REFERENCIAL

1.4.1. Marco Contextual

Esta empresa está ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, la cual genera un impacto en el sur occidente colombiano, teniendo un campo de acción en el sector del comercio, siendo un enlace para la distribución entre productores y minoristas para un posicionamiento nacional.

Inicialmente Distriya Ltda. Codificó o vinculó a su portafolio importantes empresas como son: DISA S.A. SC JONHNSON, GERBER, RECKIT & COLMAN, PROLECHE, WAHITELHALL LABORATORIOS LTD., P&G, entre otras, aprovechando el liderazgo y calidad de dichas marcas. En la actualidad el portafolio de Distriya comprende un total de 38 empresas líderes en diferentes categorías en el cual están incluidos algunas marcas que maneja en forma exclusiva para el pacífico.

1.4.2. Marco Teórico

La organización y coordinación del trabajo dentro de las empresas es fundamental para el desarrollo óptimo de las actividades, aspectos que se ven reflejados en la construcción de la estructura organizacional. Teniendo en cuenta que la problemática a abordar en este trabajo gira en torno al diseño de la estructura organizacional de la empresa Distriya, es necesario presentar algunas teorías que

serán de apoyo para la elaboración de la propuesta de diseño estructural y la descripción de los cargos de la empresa en cuestión.

Estructura organizacional:

El concepto de estructura organizacional es definido por Betancourth (2011)¹ como la “forma como se han dispuesto las relaciones formales de reporte y también la manera como se ha establecido la jerarquía y sus niveles; así como la brecha o tramo de control por parte de directivos, gerentes y supervisores con los trabajadores; el modo en que se han configurado los grupos de individuos en áreas, departamentos y procesos y de estos en la organización total, como también, los roles, tareas, responsabilidades y funciones de dichos grupos de individuos”.

De esta manera, la estructura de una empresa refleja la forma como se encuentra dividido el trabajo, así como la forma como el personal se encuentra organizado para dar respuesta a los procesos y actividades necesarios para el óptimo funcionamiento del sistema. En este sentido, el término de estructura organizacional se puede definir como la agrupación de dichos procesos propios de una empresa. De acuerdo con Betancourth, existen tres componentes clave de la estructura, y son los siguientes:

- La estructura de la organización señala las relaciones formales de reporte, la cantidad de niveles jerárquicos y la línea de mando de los directivos de niveles medios y altos.
- La estructura representa el conjunto de trabajadores organizados en departamentos y en ellos la organización global
- La estructura de la organización presenta los canales de comunicación necesarios para la coordinación e integración del trabajo entre las distintas áreas.

De allí la importancia de definir claramente la manera óptima de disponer del personal en relación con los flujos de trabajo existentes, de modo que el aporte de cada trabajador dentro del área a la que pertenece y su constante interacción con el resto de la organización, realmente faciliten dar respuesta oportuna a las necesidades del mercado y al cumplimiento de la planificación estratégica.

En las últimas décadas, se han generado transformaciones en la estructura organizacional clásica, centralizada, y han surgido nuevas formas de concebir la empresa y su estructura organizacional con menor grado de descentralización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

¹ BETANCOURT, B. Estructuras organizacionales contemporáneas. Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2011. 111 P.

- Enfoque en el cliente: cercanía al mercado y a la atención de los requerimientos de los clientes, teniendo en cuenta la viabilidad de satisfacer sus necesidades y el impacto que esto tendrá en la organización.
- Enfoque en el proceso: revisión continua de los procesos ejecutados por el personal de la empresa, procurando su optimización continua, eliminación de cuellos de botella y demás mejoras necesarias para aumentar los niveles de productividad y por consiguiente, la satisfacción de los clientes.
- Aumento de la productividad y la calidad: implica el conocimiento amplio sobre el mercado y los clientes, al igual que la obtención de resultados positivos en cuanto a la calidad de productos, y la generación de utilidades para la organización, sin dejar de lado el mejoramiento del desempeño del personal.
- Reducción de costos: se logra a través del aprovechamiento de los recursos, la reducción de la gama de productos y de la estructura administrativa.
- Trabajo en equipo: adquiere gran importancia la interacción entre los trabajadores y la sinergia generada por la unión de sus esfuerzos, que se reflejan en resultados mayores comparados con los resultados obtenidos con esfuerzos individuales aislados. Esto requiere del compromiso del personal, la colaboración mutua, la motivación y la implantación de una cultura de apoyo mutuo.²

Los cambios de paradigmas relacionados con la gestión de las empresas en las últimas décadas, han generado la creación de nuevas formas de concebir la empresa y nuevas maneras de definir su estructura organizacional, procurando que ésta posibilite la adaptación a ambientes cambiantes en los cuales adquieren mayor importancia elementos como el mercado, los procesos, la innovación, la flexibilidad, la calidad y la satisfacción de las necesidades del cliente.

Uno de los modelos desarrollados para responder a los aspectos mencionados anteriormente es el modelo de la organización horizontal, que presenta las siguientes características:³

- La estructura se define en torno a los procesos, en vez de áreas funcionales delimitadas claramente.
- Se reducen o eliminan los niveles jerárquicos, y se crea un equipo gerencial cuya principal función es brindar soporte al personal en la ejecución de los procesos.
- Se desarrollan equipos multidisciplinarios, autónomos, empoderados que se organizan en torno a los diferentes procesos. Estos equipos autónomos están conformados por miembros con múltiples habilidades que se

² Ibíd., p. 34

³ Ibíd., p. 36

complementan y apoyan en la ejecución del trabajo dentro de cada proceso

- Los trabajadores se comunican constantemente con los diferentes segmentos de clientes; el diseño de la estructura se orienta a la satisfacción constante de sus necesidades.

De esta manera, surge la estructura por procesos, un tipo de estructura horizontal que está organizada en torno a los procesos, y con base en ellos se distribuye el trabajo, procurando realizar mejoras en cuanto a costos, tiempos de ciclo, cuellos de botella, entre otros aspectos. Cada proceso cuenta con una persona encargada de coordinar a los equipos involucrados en su ejecución, llamada dueño de proceso, cuya principal labor es guiar la realización de las tareas y facilitar el acceso a los recursos por parte de los equipos, los cuales tienen facultad para determinar cómo se llevará a cabo el trabajo y tomar las decisiones convenientes para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Este tipo de organización permite satisfacer mejor los requerimientos de los clientes, ya que los trabajadores no solamente se limitan a comprender y ejecutar sus funciones específicas, sino que contemplan de manera general los procesos y tienen asignadas funciones más amplias en torno a ellos, además de que se trabaja por obtener determinados resultados de forma colectiva. Entonces, en cada equipo de trabajo el líder del proceso deja de representar la figura de un jefe autoritario que dictamina qué se debe y qué no se debe hacer en la organización, para convertirse en un intermediario que incite al personal a trabajar en pro de las metas y entregar al cliente valor con eficiencia, velocidad y costos bajos.⁴

Otro tipo de estructura horizontal es la pirámide invertida, la cual se enfoca en los procesos esenciales y el servicio al cliente. En la pirámide invertida no existen los departamentos ni la jerarquía piramidal, se reducen los niveles gerenciales, los puestos de control centralizado y se otorga mayor importancia al personal operativo, de allí que su representación gráfica sea una pirámide al revés.

Diseño y medición de puestos de trabajo

El diseño de métodos de trabajo ha sido objeto de estudio de diversos investigadores, en su interés por concebir maneras de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones. Uno de los pioneros ha sido Frederick Winslow Taylor, quien estableció a comienzos del siglo XX, los principios de la administración científica y el estudio del trabajo desde una perspectiva sistemática que permitiese encontrar la mejor manera de llevar a cabo las tareas propias de un puesto de trabajo, con la finalidad de incrementar los niveles de productividad y mejorar las relaciones entre empleados y directivos.⁵

⁴ *Ibíd.*, p. 39

⁵ HEIZER, J., RENDER, B. Principios de administración de operaciones. Séptima edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 752 p.

De igual manera, personajes como Adam Smith y sus investigaciones relacionadas con la especialización de la mano de obra, y Frank Gilbreth, creador de métodos de análisis del trabajo a partir de estudios de movimientos y medición de tiempos, han sido importantes exponentes en el campo de la administración de organizaciones, gracias a sus aportes en temas como el diseño de tareas y el aprovechamiento de las capacidades humanas. Los estándares de medición del trabajo originados a comienzos del siglo XX aún son utilizados hoy en día en organizaciones, principalmente manufactureras, para obtener reducciones en costos, aprovechar los esfuerzos de los trabajadores, implementar programas de incentivos, entre otros propósitos.⁶

En este orden de ideas, el concepto de diseño del trabajo se puede definir como el “conjunto de tareas que constituyen un trabajo para un individuo o un grupo.”⁷ Así, para determinar el trabajo a realizar, es conveniente considerar factores como la especialización y enriquecimiento del trabajo, componentes psicológicos, sistemas de motivación e incentivos, métodos de trabajo y ergonomía.⁸ Igualmente, el diseño del trabajo posibilita el establecimiento de las condiciones en las cuales se van a desempeñar las tareas propias de un puesto, aspectos relevantes para la planificación de los recursos humanos.

Análisis y descripción de cargos

El análisis y descripción de puestos “es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”.⁹

Paralelamente, el análisis de cargos es una herramienta de gran importancia dentro de la gestión de los recursos humanos, ya que permite la recolección, evaluación y organización de la información de cada uno de los cargos de una empresa. A partir de ella, se origina la descripción de los puestos de trabajo, en la cual se delimita claramente el conjunto de funciones, responsabilidades requisitos y especificaciones de cada cargo.

De acuerdo con Gibson (1.987),¹⁰ el trabajo de análisis de puestos implica utilizar diversos métodos de recolección de información, tales como cuestionarios sobre el puesto de trabajo, entrevistas con los empleados, observación directa, panel de expertos, entre otros instrumentos que permiten identificar las funciones, tareas, habilidades y exigencias necesarias para cada cargo. Cabe resaltar que la aplicación de cada instrumento tiene un costo, tiempo y grado de efectividad distintos.

⁶ *Ibíd.*, p. 412

⁷ *Ibíd.*, p. 389

⁸ *Ibíd.*, p. 392

⁹ ALLES. M. Gestión por competencias. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2005. 301 p.

¹⁰ GIBSON, J. Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México : Editorial Panamericana, 1987.586 p.

Por su parte, Chiavenato (2007) define la descripción del puesto como “la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones”.¹¹

De acuerdo con Alles¹², “la descripción de puestos, que permite la realización del inventario del personal, es la base para el resto de procesos de recursos humanos: selección, formación, compensaciones, evaluación de desempeño y administración de carrera”. En este sentido, el análisis y descripción de puestos brinda un panorama amplio acerca de todo lo que implica ocupar un determinado cargo en una organización, identificando así aquellos elementos que inciden directa e indirectamente en el óptimo desempeño en un puesto de trabajo determinado.

Cabe señalar que tanto la descripción del cargo como el análisis del mismo se encuentran estrechamente relacionados entre sí, aunque se diferencian en que la descripción tiene como foco el contenido del cargo, las tareas que ejecuta el trabajador, la forma como las realiza, su periodicidad y su finalidad, mientras que el análisis permite establecer los requisitos que debe reunir el aspirante para ocupar un cargo, las responsabilidades propias del mismo y las condiciones necesarias para ser desempeñado con éxito.¹³

1.6. TIPO DE ESTUDIO

El enfoque investigativo a adoptar en este trabajo es de tipo cualitativo. Dicho enfoque es definido por Sampieri (2010)¹⁴ como un tipo de investigación que se cimienta en procesos inductivos por medio de los cuales se exploran y describen fenómenos, tomando elementos particulares para luego, elaborar conclusiones generales del asunto investigado. En este tipo de estudio se utilizan instrumentos de recolección de información cualitativa no estandarizados, que no contienen ningún tipo de medición numérica y que permiten obtener datos sobre situaciones, percepciones, conductas, interacciones, etc. en un contexto delimitado. Algunos de los instrumentos de recolección implementados para tal fin son las entrevistas, la observación no estructurada, la interacción con grupos de personas, la revisión documental, entre otros.

¹¹ CHIAVENATO, I. Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México DF: Editorial Mc Graw Hill, 2007. 202 p.

¹² ALLES. M. (2005) op. cit, p.83

¹³ BACHENHEIMER, H. Análisis de cargos. Universidad Pontificia Javeriana (en línea). {04 de mayo de 2017} Disponible en: (http://drupal.puj.edu.co/files/OI119_Herman_0.pdf)

¹⁴ SAMPIERI R, FERNANDEZ, C. Metodología de la investigación. Quinta edición. ; México: Editorial McGraw Hill, 2010.

Por otra parte, se aplicará un estudio exploratorio, definido como un tipo de investigación que tiene como objetivo principal la obtención de información necesaria para comprender la situación problema sobre la cual existe poca o ninguna información, o que solamente ¹⁵se ha estudiado de manera superficial.¹⁶

En este sentido, el alcance de la investigación a desarrollar es de tipo exploratorio, debido a que en la empresa existen pocos antecedentes de análisis de cargos llevados a cabo en el pasado, y por ende, es necesario estudiar los cargos creados recientemente en la compañía, junto con los que ya han existido previamente.¹⁷

Así, la investigación adquiere un carácter descriptivo, teniendo en cuenta que realizará un diagnóstico en el cual se va a puntualizar la situación actual de la empresa y su caracterización. También, el levantamiento de los perfiles de cargos implica la recolección de datos sobre las diferentes funciones desempeñadas por el personal de Distriya LTDA. Toda esta información será utilizada como insumo para el diseño de la estructura organizacional y la descripción de los cargos de la empresa.

1.7. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta un esquema que resume las fases de la investigación a ejecutar.

¹⁶ *Ibíd.*, p.54

¹⁷ *Ibíd.*, p. 57

Gráfico 1: Fases de la investigación



Fuente: Adaptado de Sampieri

Se utilizarán instrumentos de recolección de información tales como:

- **Cuestionario**

Es un documento que permite recolectar información de forma estandarizada y organizada. Está conformada por un conjunto de preguntas preestablecidas, ordenadas por capítulos o temas específicos. Esta herramienta es de rápida aplicación y bajo costo, aunque es importante tener en cuenta que la calidad de la información que se obtenga depende de su estructura y la forma como se aplique.¹⁸

- **Entrevista**

La entrevista “es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.”¹⁹

¹⁸ APARICIO, A. et al. Métodos de investigación avanzada. Universidad Autónoma Metropolitana (en línea) {07 mayo de 2017} Disponible en: (https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_%28trab%29.pdf)

¹⁹ MURILLO, J. Metodología de Investigación Avanzada. Universidad Autónoma de Madrid (en línea) {07 mayo de 2017} Disponible en: ([https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf))

Esta técnica permite el contacto directo y cercano con los individuos, y por ello es considerada una técnica muy completa, ya que permite identificar las opiniones, creencias, emociones y reacciones de la persona entrevistada, lo que facilita la obtención de información de primera mano.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Distriya Ltda. Se fundó en Marzo de 1998, es una empresa enmarcada en la distribución de productos, generando acercamiento a los consumidores. Los datos básicos se presentan a continuación.

2.1. Misión:

Ser la organización líder en distribución de productos de alto consumo y calidad, preferida por nuestros clientes por la rapidez de nuestros servicios por el catálogo que manejamos y por poseer un grupo de ventas entrenado y comprometido para servir cada día mejor.²⁰

2.2. Visión:

Convertirnos en el 2020 en una distribuidora de alto crecimiento en los diferentes canales de distribución llegando cada día a más clientes realizando el trabajo distributivo que nuestros proveedores esperan, prestando cada día un mejor servicio a nuestra clientela y a nuestros aliados comerciales, y ser con nuestra fuerza de ventas y nuestros funcionarios internos un ejemplo empresarial para la región.²¹

2.3. Reseña histórica:

Se fundó en Marzo de 1998 por iniciativa del señor Hernán Cuervo y los señores José I Solano y Rafael Sinisterra, el primero con una larga experiencia en el grupo Tropi y los demás en el sector financiero, siendo el objetivo principal el de comercializar y distribuir productos de consumo de alta rotación, aprovechando la experiencia de sus socios en el sector.

Inicialmente Distriya Ltda. Codificó o vinculó a su portafolio importantes empresas como son: DISA S.A. SC JONHNSON, GERBER, RECKIT & COLMAN, PROLECHE, WAHITELHALL LABORATORIOS LTD., P&G, entre otras, aprovechando el liderazgo y calidad de dichas marcas. En la actualidad el portafolio de Distriya comprende un total de 38 empresas líderes en diferentes categorías en el cual están incluidos algunas marcas que manejamos en forma exclusiva para el pacífico.

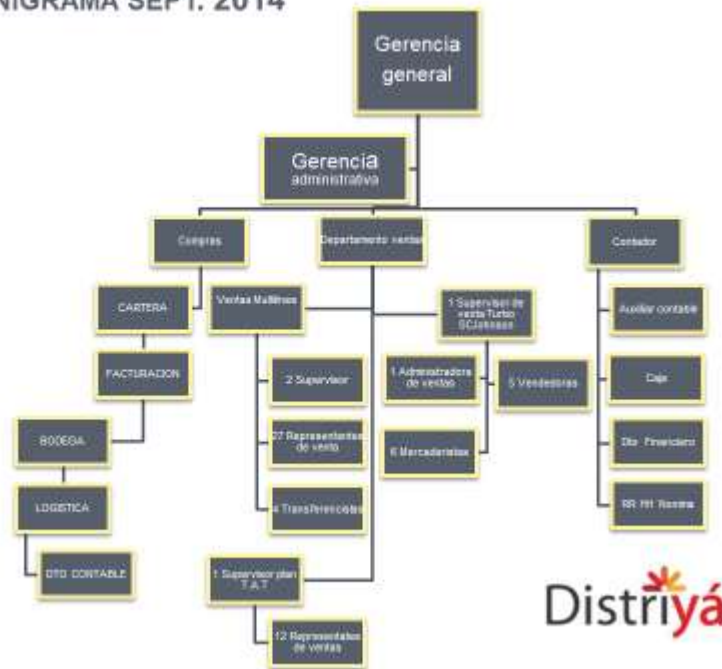
²⁰ DISTRIYA Ltda Quiénes somos (en línea). {15 de Marzo de 2018} Presentación de la empresa.

²¹ Ibid.

2.4. Organigrama:

Gráfico 2: Organigrama

ORGANIGRAMA SEPT. 2014



Fuente: Distriya, 2014. Presentación de la Empresa.

3. ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO

3.1. DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El objetivo de la empresa es brindar una entrega oportuno y eficaz, para que sus clientes queden satisfechos todo el proceso integral de venta, hasta la empresa tiene un buen desempeño en el mercado de Cali, generando un posicionamiento de marca.

Actualmente las debilidades de la empresa se fundamentan en la informalidad de sus procesos, es decir no cuenta con un área de gestión humana que centralice los procesos, que permita enfocar el desarrollo de los colaboradores y genere un posicionamiento en el largo plazo.

3.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

3.2.1. Planeación

La empresa tiene una misión y visión estructuradas, pero no todos los colaboradores la conocen, tiene falencia en la forma de generar el direccionamiento estratégico, debido a que se tiene una estructura que no da respuesta a los requerimientos estratégicos de la empresa

Cuando se toman pedidos, se genera una comunicación con la oficina central para poder generar programación de despachos, de esta manera contrastar con los inventarios y disponibilidad en rutas.

De igual manera en los procesos de planeación en la venta se tienen falencias en el momento de generar comunicación en la organización, por la duplicidad de funciones.

3.2.2. Organización

La empresa para el desarrollo de las actividades está organizada desde la gerencia, donde utilizando la asignación de recursos propios se cumple con la entrega de mercancía, entre los cuales esta la programación de los 12 vehículos propios y de los tres subcontratados.

En la actualidad la empresa opera bajo un organigrama que en cierta manera no da respuesta de la realidad organizacional, generando problemas en las relaciones de

los colaboradores y organización de los procesos.

Por otra parte, la organización brinda claridad hacia el cliente informándoles de los pasos a seguir según el producto que requiera en la compra, como los riesgos o dificultades que se presenten. Se genera eficiencia en los procesos bajo una articulación de rutas zonificadas que permita una disminución en costos de traslado.

La comunicación en la empresa se realiza fácilmente cuando las directrices se dan desde el mando principal, sin embargo, cuando son directrices dadas por los auxiliares estas tienden a no ser tomadas con importancia puesto que se sienten en mismo nivel jerárquico lo que no permite ver una figura de autoridad centralizada.

Se debe tener en cuenta que todos los colaboradores contribuyen con el crecimiento de la organización y además permiten que las metas a corto plazo se realicen, de igual manera en algunos casos donde se encuentra poco interés por las actividades para que la empresa mejore.

Por otra parte, la empresa ha logrado tener una estabilidad y adaptabilidad en el sector comercial y de representación de marcas siendo un aliado para las grandes empresas, por el tema de logística y experiencia en el mercado.

El flujo de comunicación e información en la empresa se encuentra establecido de tal manera que los colaboradores se encuentran directamente involucrados.

3.2.3 Dirección

La dirección de la empresa se caracteriza por tener confianza con sus trabajadores, impartiendo la comunicación directa lo que permite la delegación de funciones y responsabilidades por parte de la administradora hacia sus empleados, lo que genera un buen clima de trabajo debido a que los colaboradores se sienten incluidos en las decisiones a tomar en la unidad lo que ocasiona una motivación para realizar mejor su trabajo.

Cuando se presentan situaciones complejas y decisiones no programadas la Gerencia analiza claramente y en calma con sus colaboradores cual es la decisión más viable para el centro veterinario.

La relación que existe entre el equipo de trabajo y los propietarios de la empresa es estrictamente laboral, pero; se imparte la confianza y el trabajo en equipo, se debe tener en cuenta que Distriya tiene una dirección centralizada.

3.3. EVALUACIÓN Y CONTROL.

Por otra parte, el control de gestión no está establecido en la empresa de una manera estratégica que permita una toma de decisiones en el corto plazo, por ende, no se tienen claros unos principios por los cuales se fundamente el sistema de control.

Los controles sobre las unidades y las áreas der la empresa se realizan por orden directa de la gerencia, no está establecido un conducto formal para realizar este control, únicamente se basa en la comunicación entre los colaboradores y el nivel directivo.

Es por esta razón que no contribuye en este sentido al alcance de los objetivos a largo o mediano plazo; no se han establecido ninguna clase de indicadores para el control de gestión.

3.4. ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la empresa siempre se promueve el respeto hacia los demás, la responsabilidad en la realización de sus deberes y tareas y la tolerancia entre todos los colaboradores. Es importante que siempre entre unos y otros, estos valores se tengan siempre presentes, pues de esta manera es como se puede tener un clima laboral adecuado.

Para la gerencia de la empresa, su interés se ve reflejado en la consolidación de ventas en alto nivel y generación de representación de mayor numero de marcas, el tema complejo está en que muchos colaboradores no se comprometen con el respeto por los demás, generando entre algunos colaboradores conflicto, debido a la no formalización y trabajo por parte del equipo directivo sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Se debe trabajar como necesidad específica en un área especializada en la gestión de los colaboradores, que permita mejorar el clima de trabajo, debido a que no existen instrumentos que permitan evaluar el clima y la cultura.

3.5. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

En la empresa, las áreas funcióneles están divididas en 3, las cuales son compras, ventas y contabilidad, esto permite que los empleados tengan una colaboración entre diversas funciones, generando en cierto caso sobre carga de trabajo.

Otro factor a revisar es la asignación de responsabilidades a personas competentes o con el perfil adecuado para el cumplimiento.

3.6. GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE FINANCIERA.

La organización cuenta con un proceso contable y financiero organizado, que permite manejar los procesos de compras y ventas, generando una trazabilidad de la información con la gerencia, el tema está en que el área contable tiene unas tareas adicionales que deberían estar a cargo de otras personas, debido a la dinámica de trabajo y los compromisos establecidos.

Desde la gerencia se requiere un proceso de estandarización desde lo contable, dándole cumplimiento total a los estándares de las NIIF que permita un proceso de seguimiento y cumplimiento con los requisitos legales, de igual manera se requiere un proceso de seguimiento a los procesos de cartera para dar un seguimiento en la recuperación de la misma.

3.7. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL

3.7.1. Mercados y Productos

Los productos en líneas son diversos, el mercado que se tiene se relaciona a continuación:

AUTOSERVICIOS AIS (CADENAS REGIONALES) AYB	418
MAYORISTAS Y BODEGAS	123
CLIENTES CABECERAS DE BARRIOS (GRANEROS)	553
TIENDAS MIXTAS	2116
OTROS NEGOCIOS	534
PLAN TAT	2823
TOTAL CLIENTES	6567

Esto permite una consolidación de los procesos de venta, generando un impacto alto en el mercado del sur occidente colombiano, la empresa tiene un cuerpo de ventas de alto impacto, generando algunos problemas por la gestión del recurso humano.

Los productos que se representan por las alianzas son:



3.7.2. Gestión Comercial

La empresa tiene una fuerza comercial fuerte, generando participación en diversos departamentos, de igual manera es necesario una estructura sólida que permita un manejo eficiente de indicadores de venta, garantizando mejores resultados.

La fuerza de ventas está conformada por:

- 2 Supervisores.
 - 27 Vendedores Multicanal.
- Distribuidos por canal y zona:
- 4 Vendedoras de autoservicios
 - 10 Multicanal mixtos Cali
 - 12 Vendedores Viajeros Multicanal.
 - ADN Beiersdorf (Nivea).

3.8. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.8.1. La calidad y Cantidad de los Recursos Humanos

El personal de Distriya cuenta con los conocimientos requeridos y necesarios para cada puesto de trabajo, se debe tener en cuenta que en la actualidad la empresa no cuenta con un manual de funciones claramente establecido, sin embargo, las tareas por parte del personal son ejecutadas de manera eficiente cumpliendo con las exigencias y planes de la organización.

Como la organización no cuenta con un manual de funciones establecido, el personal se encuentra distribuido de tal manera en que a una persona le toca desarrollar diferentes tareas y funciones; ya que la organización tiene una dinámica de funcionamiento en pos de las ventas, pero el tema administrativo debe ser fortalecido.

3.8.2. Clima de Trabajo y Salud Ocupacional

El clima laboral de la organización se considera adecuado ya que el personal es considerado como un recurso que contribuye con el funcionamiento de la distribución, aunque en ciertos casos se generan conflictos por resultados.

El personal ejerce sus funciones bajo un contrato laboral acorde a la ley, pero la organización no cuenta con un departamento de recursos humanos.

En la organización el ausentismo laboral se puede reconocer de acuerdo al resultado en ventas y distribución de los mismos en puntos de venta, el ausentismo se presenta por diversas enfermedades o condiciones personales, pero no existe un estudio formal sobre las causas exactas.

3.9. ADMINISTRACIÓN PERSONAL

La rotación de personal en la empresa no es frecuente, por ende, no se tiene una planificación de selección y reclutamiento del personal, en caso de necesitar un integrante más en el equipo de trabajo de Distriya, el proceso se realiza mediante una entrevista con gerencia donde se evalúa la experiencia y trabajo del aspirante y se establecen las condiciones de la contratación si este aspirante es elegido para comenzar sus labores, no existe periodos de prueba y no se realizan procesos de inducción; la remuneración es de igual forma para todos los colaboradores, de esta forma eventualmente se carece de promociones o capacitación del personal.

3.10. EN LA RELACIÓN CON LA SELECCIÓN, DEFINICIÓN, DIFUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información que se brinda es confiable y se ven reflejadas según las decisiones tomadas en los diferentes puestos de trabajo, se debe tener en cuenta que el flujo de la información permite una minimización de pérdida de tiempo ya que es clara y precisa.

El sistema de comunicación es bueno y por ende la gerencia realiza reuniones una vez por semana para informar las actividades a realizar en el transcurso de esta, la jornada de trabajo entre el personal es agradable ya que existe una interacción continua de la labor que ejerce el compañero, lo que permite un trabajo en equipo y buen desempeño laboral.

3.11. EN RELACIÓN CON LA CAPACIDAD Y DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

En Distriya se tiene sistemas de información para mejorar la eficiencia, los cuales son:

Siesa es el proveedor de información cuyas plataformas son:

- SG-uno sistema que maneja todo el proceso contable y comercial de la empresa.
- Uno.Biable sistema que permite detallar toda la información en tablas dinámicas.
- Uno móvil sistema que nos permite tomar los pedidos y enviar cualquier información necesaria a través del celular.

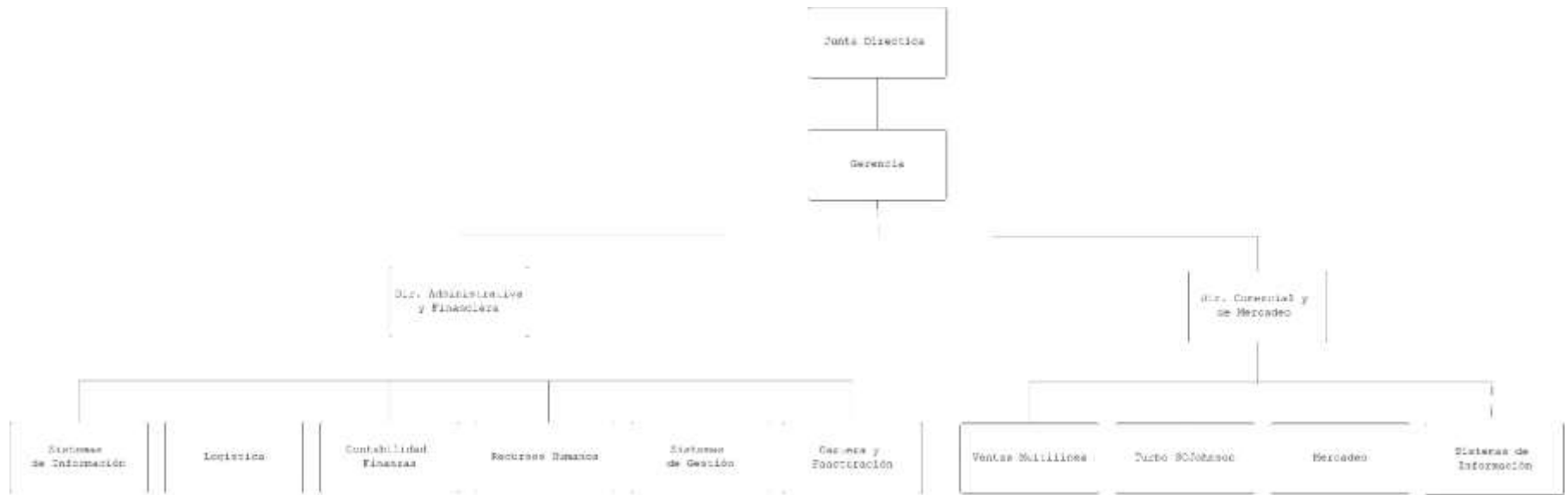
4. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional es necesario para un proceso de re estructuración, el cual permite revisar las necesidades de la empresa, esto generando un proceso de transformación mediante la revisión por resultado de entrevistas a algunos colaboradores, de igual manera por la revisión en el sitio de trabajo, donde el investigador hace parte del equipo.

4.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

La nueva propuesta organizacional está enfocada en una estructura lineal que permita identificar las líneas de mando y genere un proceso de transformación en los resultados comerciales y administrativos.

Gráfico 3. Organigrama DISTRIYA



Fuente: Elaboración Propia

4.2. PERFILES DE CARGOS

Con base en la nueva estructura organizacional y en las necesidades manifestadas por el personal que ayuda a los Recursos humanos, se diseñó un nuevo formato de perfiles de cargo que se presenta a continuación.

Tabla 1: Propuesta de formato de perfil de cargo

Nombre del cargo.	
Objetivo	
Funciones y Responsabilidades	
Formación académica	
Jefe inmediato:	
Supervisa a:	

Fuente: Elaboración propia

A partir de este nuevo formato, se elaboraron los perfiles para todos los cargos de la empresa Distriya señalados en la Tabla 1. Todos estos perfiles se desarrollaron con la información suministrada por el personal de la empresa durante la aplicación de las entrevistas, cuestionarios y observaciones directas, en conjunto con el apoyo proporcionado por los coordinadores, líderes, directores de área y el Gerente general de la empresa a lo largo del proceso.

Seguidamente, se explica brevemente el contenido de la estructura general del formato de perfil de cargo expuesto anteriormente.

- **Identificación del cargo:** Este numeral contiene aspectos como nombre del cargo, nivel jerárquico en el organigrama, área a la que pertenece y subordinación.
- **Objetivo del cargo:** Especifica la importancia que tiene el cargo dentro de los procesos que se desarrollan en la empresa para el logro de objetivos.
- **Principales funciones:** En este espacio se describe cada función y actividades a desarrollar, al igual que la frecuencia de cada una de ellas.
- **Relaciones laborales:** Establece con qué áreas fundamentales de la organización es necesario tener contacto para el correcto desempeño de las actividades, y las organizaciones o entidades externas con las que se debe comunicar.
- **Formación Académica:** Determina los requisitos y perfil que debe tener el trabajador para desempeñarse exitosamente en el cargo. Contiene aspectos como nivel educativo (formal y no formal), experiencia requerida,

conocimientos fundamentales, habilidades en el manejo de sistemas y rasgos de personalidad deseados.

- Responsabilidades del cargo: especifica las responsabilidades que el trabajador asume sobre manejo de recursos, información, equipos y la toma de decisiones en el cargo.

A continuación, se presentan los perfiles elaborados para la empresa DISTRIYA LTDA.

Tabla 2. Perfil del Cargo del Gerente General

Nombre del cargo.	Gerente general
Objetivo	Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa, direccionando la ejecución de los procesos de todas las áreas, de acuerdo con las facultades delegadas por la Junta directiva, para lograr los objetivos definidos en el plan estratégico de la empresa
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la Empresa • Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general. • Representar a la empresa ante terceros • Realizar seguimiento al cumplimiento de metas por áreas • Vigilar y controlar los gastos y el uso adecuado de los recursos • Liderar comités de evaluación de resultados • Preparar los informes para comités administrativos • Analizar los informes sobre el rendimiento financiero de la empresa • Desarrollar proyectos que contribuyan a la competitividad de la empresa • Mantener actualizado sobre el comportamiento del entorno externo • Elaborar y actualizar las políticas de cada área de la empresa • Asegurar el cumplimiento de los reglamentos y normas internas • Direccionar la participación de la empresa en nuevos segmentos de mercado • Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa • Realizar negociaciones y alianzas estratégicas con terceros • Presentar los resultados de la gestión a la Junta directiva • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía Permanente
Formación académica	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial, economía o áreas afines. Estudios de posgrado en Administración de empresas, finanzas o direccionamiento estratégico
Jefe inmediato:	Junta Directiva
Supervisa a:	Todos los directores de la organización

Tabla 3. Perfil del Cargo de Director Administrativo y Financiero

Nombre del cargo.	Director Administrativo y Financiero
Objetivo	Coordinar y vigilar que la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, se lleve a cabo de acuerdo con las metas propuestas por la compañía, con la finalidad de aumentar la eficiencia del aprovechamiento de los recursos.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y coordinar las políticas del área administrativa • Coordinar el correcto funcionamiento de las áreas a cargo • Monitorear y tomar las medidas necesarias para conservar los bienes de la empresa. • Coordinar la entrega de informes solicitados a la empresa por los diferentes entes. • Optimizar el manejo de los recursos financieros disponibles en la empresa • Proponer planes de compra, gestión de contratación, y manejo de bienes o servicio. • Controlar los movimientos de dinero en la empresa • Gestionar la obtención de créditos bancarios para la empresa • Planear las estrategias financieras de flujo de caja • Planear y proyectar el presupuesto de pagos y gastos de la compañía • Planear junto con la Gerencia, revisor fiscal y contador; el cierre fiscal y su efecto contable. • Responder ante la Gerencia y la Junta directiva, por la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos de la empresa. • Definir y aplicar los parámetros para el presupuesto de ingresos, gastos, compras • Establecer las metas de los indicadores de gestión definidos para el área y efectuar seguimiento al cumplimiento de los mismos. • Participar en los comités gerenciales • Detectar situaciones, problemas causados o previsibles en el área a cargo y solucionarlos, previa sustentación ante la Gerencia. • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	Profesional en administración de empresas, contaduría, economía, finanzas o áreas afines. Deseable, posgrado en áreas de administración y finanzas
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Sistemas de información, logística, contabilidad y finanzas, recursos humanos, sistemas de gestión y administración y recursos.

Tabla 4. Perfil del Cargo del Director Comercial y de Mercadeo

Nombre del cargo.	Director Comercial y de Mercadeo
Objetivo	Dirigir las actividades comerciales y de mercadeo de la empresa, integrando a las diversas áreas para planificar, direccionar e implementar cursos de acción y estrategias que conlleven al posicionamiento de las marcas en el mercado y el logro de los objetivos organizacionales.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir, actualizar y ejecutar las políticas y procedimientos de la Dirección comercial • Desarrollar planes y estrategias para la consolidación y apertura de mercados • Participar en la definición del presupuesto de ventas de la empresa • Dirigir la investigación, apertura y consolidación de mercados y manejo de relaciones con los clientes. • Realizar seguimiento a indicadores de cumplimiento de presupuesto de ventas definido. • Orientar la definición de precios de los productos. • Velar por el cumplimiento de las expectativas de los clientes. • Liderar la negociación con los clientes nacionales e internacionales. • Analizar las prácticas y estrategias comerciales de las empresas competidoras y de los líderes del mercado • Planear estrategias de mercadeo para soporte de actividades comerciales • Evaluar proyectos de inversión para el crecimiento comercial. • Apoyar la gestión de cartera • Liderar las actividades de los equipos de trabajo a cargo • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	Profesional en Mercadeo, administración de empresas, negocios internacionales o áreas afines
Jefe inmediato:	Gerente General
Supervisa a:	Ventas Multilinea, TURBO SCJ, Mercaderistas.

Tabla 5. Perfil del Cargo del Líder de Sistemas de Información

Nombre del cargo.	Líder Sistemas de Información
Objetivo	Coordinar, controlar y mejorar los procesos informáticos de la empresa, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos, con la finalidad de garantizar la eficiencia operativa de cada proceso, la seguridad de la información y la comunicación efectiva
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la prestación de servicios informáticos y tecnológicos a todas las áreas de la empresa • Asegurar el correcto funcionamiento de los equipos informáticos • Administrar la seguridad de la información de la empresa • Mantener actualizado sobre las novedades en tecnología • Proponer planes de mejoramiento de las comunicaciones • Gestionar el mantenimiento de la estructura física de la red de datos • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, • asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	Profesional en ingeniería de sistemas, informática o áreas afines
Jefe inmediato:	Director Administrativo y Financiero
Supervisa a:	Personas que apoyen los sistemas de información

Tabla 6. Perfil del Cargo del Líder de Logística

Nombre del cargo.	Líder de Logística
Objetivo	Planificar, direccionar y controlar todas las actividades del proceso logístico de la empresa, teniendo en cuenta las políticas establecidas en el área, para garantizar su ejecución eficiente y oportuna
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Informar novedades a gestión humana para desarrollo oportuno de Procesos • Realizar la planificación de las entregas de productos según la prioridad de cada cliente • Gestionar convenios con empresas transportadoras • Realizar seguimiento continuo al desarrollo de los procesos del área • Preparar y actualizar los indicadores de gestión del área • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	Profesional en administración de empresas, ingeniería industrial o áreas afines, con especialización en gestión logística
Jefe inmediato:	Director Administrativo y Financiero
Supervisa a:	Personal de entrega y proceso logístico.

Tabla 7. Perfil del Cargo del Contador

Nombre del cargo.	Contador
Objetivo	Planificar, liderar y controlar el área de Contabilidad, de acuerdo con la normatividad legal vigente y las políticas internas, con la finalidad de gestionar con eficiencia los procesos contables de apoyo para toda la empresa.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los cierres contables en las áreas de la empresa implicadas • Emitir estados financieros de la empresa • Realizar control y auditoría de registros contables • Realizar seguimiento al presupuesto asignado a cada área • Velar por el cumplimiento de las obligaciones frente a entidades de control, dentro de los tiempos determinados • Brindar la información solicitada por entidades públicas • Establecer cronograma fiscal con el apoyo del revisor fiscal. • Realizar declaración de renta de los socios de la empresa • Revisar y autorizar la liquidación de nómina total de la empresa • Mantener actualizado sobre la normatividad contable vigente • Administrar la documentación del área contable • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la Compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	Profesional en contaduría pública, preferiblemente con especialización en NIIF
Jefe inmediato:	Director Administrativo y financiero
Supervisa a:	Auxiliar contable, caja, recaudo.

Tabla 8. Perfil del Cargo del Auxiliar Contable

Nombre del cargo.	Auxiliar contable
Objetivo	Supervisar y apoyar la ejecución de los procesos del área de Contabilidad, teniendo en cuenta la normatividad vigente y las políticas internas para garantizar la confiabilidad de la información contable de la empresa.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar los gastos directos de la compañía. • Archivar los comprobantes de egresos de la compañía. • Realizar las conciliaciones de tarjetas de crédito • Revisar, confirmar y contabilizar cuadros de caja de los puntos de venta • Administrar caja menor • Realizar y socializar informe de ventas totales de la compañía • Contabilizar las obligaciones de la fiducia • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico o tecnólogo en contaduría pública, administración de empresas, finanzas o áreas afines • Cursos de sistemas, manejo de software contable
Jefe inmediato:	Contador
Supervisa a:	N/A

Tabla 9. Perfil del Cargo del Cajero

Nombre del cargo.	Cajero
Objetivo	Ejecutar el proceso de pago y de facturación de la mercancía vendida, de acuerdo con los reglamentos y políticas establecidos para ello, brindando una excelente atención a los clientes y colaboradores.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudar el dinero de las ventas de contado efectuadas en el punto de venta • Registrar las ventas efectuadas en el punto de venta • Escanear mercancía adquirida por cada cliente • Elaborar la factura de cada venta • Realizar traspasos de mercancía • Entregar al personal de tesorería el dinero para la realización de cierres contables • Brindar apoyo en los procesos del área • Registrar la información de los clientes que adquieren productos • Apoyar la gestión de las devoluciones • Apoyar el proceso de despacho de pedidos a clientes • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la Compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller académico o técnico en el área contable • Cursos de sistemas
Jefe inmediato:	Administrador
Supervisa a:	N/A

Tabla 10. Perfil del Cargo del Líder de Recursos Humanos

Nombre del cargo.	Líder Recursos Humanos
Objetivo	Garantizar la competencia del personal de la empresa, velando por su bienestar, la sostenibilidad de un adecuado clima laboral, brindando capacitación y formación de acuerdo con las necesidades de la organización, promoviendo siempre el compromiso con la empresa.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procesos de reclutamiento, selección, vinculación y contratación de personal en coordinación con las diferentes áreas • Elaborar y ejecutar planes de desarrollo humano para el personal • Brindar apoyo a todas las áreas de la empresa en temas de gestión humana • Realizar actividades relacionadas con la elaboración de la nómina de la compañía. • Gestionar y coordinar la realización de eventos y fechas especiales dentro de la empresa • Garantizar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y de las funciones de cada cargo • Planificar y aplicar programas de evaluación de desempeño del personal • Gestionar las solicitudes y trámites requeridos por el personal • Generar informe de parafiscales y socializar información con áreas implicadas. • Administrar la documentación de cada trabajador • Gestionar y coordinar la entrega de dotación al personal, de acuerdo con las necesidades de cada cargo. • Contar con información actualizada sobre la normatividad aplicable en la gestión de recursos humanos • Elaborar informes de gestión del área • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de empresas o psicología, con posgrado en gestión humana, desarrollo organizacional • Cursos sobre selección de personal, liquidación de nómina
Jefe inmediato:	Director administrativo
Supervisa a:	Asistente de nomina

Tabla 11. Perfil del Cargo del Líder de Sistemas de Información

Nombre del cargo.	Líder Sistemas de Información
Objetivo	Coordinar, controlar y mejorar los procesos informáticos de la empresa, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos, con la finalidad de garantizar la eficiencia operativa de cada proceso, la seguridad de la información y la comunicación efectiva
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la prestación de servicios informáticos y tecnológicos a todas las áreas de la empresa • Desarrollar propuestas de proyectos tecnológicos • Asegurar el correcto funcionamiento de los equipos informáticos • Administrar la seguridad de la información de la empresa • Mantener actualizado sobre las novedades en tecnología • Proponer planes de mejoramiento de las comunicaciones • Gestionar el mantenimiento de la estructura física de la red de datos • Realizar negociaciones con proveedores de productos y servicios tecnológicos • Coordinar las actividades del personal a cargo • Atender los requerimientos y solicitudes del personal de la empresa • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en ingeniería de sistemas, informática o áreas afines • Cursos y seminarios sobre seguridad informática, desarrollo de aplicaciones.
Jefe inmediato:	Director administrativo
Supervisa a:	N/A

Tabla 12. Perfil del Cargo del Líder de Cartera y Facturación

Nombre del cargo.	Líder de cartera y facturación
Objetivo	Garantizar el recaudo de los ingresos generados por ventas de los productos, de acuerdo con las políticas del área y los procedimientos de cobro, con la finalidad de asegurar el flujo adecuado de los recursos financieros en la empresa.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y controlar las operaciones de recuperación de cartera • Identificar el dinero recibido en las cuentas de la compañía por concepto de clientes de contado. • Brindar soporte al personal de tesorería y cartera a nivel nacional • Realizar estudio a las solicitudes de crédito de clientes • Verificar referencias comerciales de los clientes ante terceros • Realizar informes detallado de estado de cartera e indicadores para gerencia. • Realizar conciliaciones bancarias • Generar comisiones de vendedores, ajustando la información de acuerdo con las novedades. • Controlar cheques devueltos para su respectivo cobro y/o devolución. • Realizar documentos contables de manera paralela en los sistemas de información • Apoyar al área de Contabilidad en la realización de documentos NIIF • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en finanzas, contaduría pública, economía, administración de empresas o áreas afines • Cursos de sistemas, NIIF
Jefe inmediato:	Director administrativo
Supervisa a:	Asistente de Cartera

Tabla 13. Perfil del Cargo del Asistente de Cartera

Nombre del cargo.	Asistente de cartera
Objetivo	Apoyar los procesos de recuperación de cartera, de acuerdo con las políticas del área, con la finalidad de asegurar el flujo adecuado de los recursos financieros en la empresa.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar el cobro de cartera y/o actualización de estado de cuenta de los clientes • Realizar seguimiento al cumplimiento de compromisos adquiridos por los clientes • Mantener actualizada la información sobre el estado de cartera • Realizar recibos de caja por concepto de pagos efectuados por los clientes. • Generar informes de cuadros de caja de Cartera • Recibir el dinero recaudado en el área de logística por ventas de contado • Realizar y administrar archivo físico de clientes • Realizar cruce de cuentas de cartera con clientes, proveedores y vendedores. • Elaborar documentos contables varios • Controlar los cupos de crédito de cada cliente • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en finanzas, contaduría pública, administración de empresas o áreas afines • Cursos de sistemas
Jefe inmediato:	Líder de cartera y facturación
Supervisa a:	N/A

Tabla 14. Perfil del Cargo del Asistente de Facturación

Nombre del cargo.	Asistente de facturación
Objetivo	Apoyar los procesos de alistamiento, facturación y despacho de la mercancía, de acuerdo con las políticas establecidas en el área, con el fin de asegurar el envío de la totalidad de la mercancía de manera oportuna y eficiente
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Escanear la mercancía de cada pedido para clientes y puntos de venta • Verificar la información de cada pedido y del cliente al cual va a ser despachado • Elaborar en el sistema la factura o documento de traslado de cada pedido • Cargar en el sistemas las órdenes de producción (OP) de las referencias de producto listo a despachar a las tiendas • Revisar y alistar la mercancía y los documentos de cada pedido • Generar los rótulos que se colocan en cada caja y bulto con mercancía • Brindar apoyo en los procesos del área • Solicitar insumos necesarios para el alistamiento de la mercancía • Apoyar los procesos de despacho a clientes especiales • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller académico o técnico en el área contable • Cursos de sistemas
Jefe inmediato:	Líder de cartera y facturación
Supervisa a:	N/A

Tabla 15. Perfil de Carga del Líder de Ventas Multimarcas

Nombre del cargo.	Líder Ventas Multimarcas
Objetivo	Direccionar las actividades que se llevan a cabo en el punto de venta, con el fin de garantizar la eficiencia de las operaciones y procesos, contribuyendo al posicionamiento de la marca y el cumplimiento de las metas de la empresa con la utilización de vendedores externos
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la correcta exhibición de los productos en las estanterías en el punto de venta. • Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas asignado • Realizar pedidos de suministros y mercancía para surtir el punto de venta y a sus vendedores externos • Orientar la exhibición de publicidad de la compañía en el punto de venta • Revisar los cierres de caja • Velar por la atención oportuna de las necesidades de los clientes • Reportar las referencias de producto obsoletas y de baja rotación • Supervisar y apoyar al personal a cargo • Realizar informes de gestión del punto de venta y de sus vendedores externos • Retroalimentar a la gerencia comercial sobre las necesidades expresadas o percibidas de los clientes • Brindar apoyo en los procesos del área • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en administración de empresas, mercadeo o áreas afines • Cursos de sistemas
Jefe inmediato:	Directos Comercial y de mercadeo
Supervisa a:	Vendedores Multimarcas

Tabla 16. Perfil del Cargo de los Vendedores Multimarcas

Nombre del cargo.	Vendedores Multimarcas
Objetivo	Incentivar el reconocimiento de los productos de Multimarcas y la compra de los productos por parte de los clientes, brindando un excelente servicio de asesoramiento y atendiendo con eficiencia las necesidades, gustos y expectativas de los clientes.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes que no pueden visitar el punto de venta • Brindar información completa y veraz sobre los productos • Tomar pedidos de clientes • Cumplir con el presupuesto de ventas • Contribuir a las estrategias de mercadeo para lograr el cumplimiento del presupuesto. • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller comercial o técnico en mercadeo, ventas, servicio al cliente o áreas afines • Cursos, seminarios y conferencias sobre ventas
Jefe inmediato:	Líder Ventas Multimarcas
Supervisa a:	N/A

Tabla 17. Perfil del Cargo de Líder de Ventas Turbo SCJ

Nombre del cargo.	Líder Ventas Turbo SCJ
Objetivo	Direccionar las actividades que se llevan a cabo en el punto de venta, con el fin de garantizar la eficiencia de las operaciones y procesos, contribuyendo al posicionamiento de la marca y el cumplimiento de las metas de la empresa con la utilización de vendedores externos
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la correcta exhibición de los productos en las estanterías en el punto de venta. • Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas asignado • Realizar pedidos de suministros y mercancía para surtir el punto de venta y a sus vendedores externos • Orientar la exhibición de publicidad de la compañía en el punto de venta • Revisar los cierres de caja • Velar por la atención oportuna de las necesidades de los clientes • Reportar las referencias de producto obsoletas y de baja rotación • Supervisar y apoyar al personal a cargo • Realizar informes de gestión del punto de venta y de sus vendedores externos • Retroalimentar a la gerencia comercial sobre las necesidades expresadas o percibidas de los clientes • Brindar apoyo en los procesos del área • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en administración de empresas, mercadeo o áreas afines • Cursos de sistemas
Jefe inmediato:	Directos Comercial y de mercadeo
Supervisa a:	Vendedores Turbo SCJ

Tabla 18. Perfil del Cargo de los Vendedores de Turbo SCJ

Nombre del cargo.	Vendedores Turbo SCJ
Objetivo	Incentivar el reconocimiento de los productos de Multimarcas y la compra de los productos por parte de los clientes, brindando un excelente servicio de asesoramiento y atendiendo con eficiencia las necesidades, gustos y expectativas de los clientes.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los clientes que no pueden visitar el punto de venta • Brindar información completa y veraz sobre los productos • Tomar pedidos de clientes • Cumplir con el presupuesto de ventas • Contribuir a las estrategias de mercadeo para lograr el cumplimiento del presupuesto. • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller comercial o técnico en mercadeo, ventas, servicio al cliente o áreas afines • Cursos, seminarios y conferencias sobre ventas
Jefe inmediato:	Líder Ventas Turbo SCJ
Supervisa a:	N/A

Tabla 19. Perfil del Cargo del Conductor

Nombre del cargo.	Conductor
Objetivo	Realizar el traslado de productos, devoluciones y todos los procesos de entrega con los clientes y proveedores, de acuerdo con la ruta establecida para cada día, garantizando el óptimo estado de la mercancía durante su transporte
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar mercancía a clientes y puntos de venta • Realizar actividades de cargue y descargue del vehículo • Dar cumplimiento a la ruta establecida por el jefe inmediato • Reportar las novedades y/o anomalías que presente el vehículo • Cumplir con la totalidad de las normas municipales de tránsito. • Coordinar las labores del auxiliar asignado • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller académico con licencia de conducción • Cursos de conducción
Jefe inmediato:	Director Comercial y de mercadeo
Supervisa a:	Auxiliar de carga

Tabla 20. Perfil del Cargo del Auxiliar de Carga

Nombre del cargo.	Auxiliar de carga
Objetivo	Apoyar todo proceso de entrega para la eficiencia de los procesos de venta, dando acompañamiento en las entregas y en la acomodación en bodega.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de cargue y descargue del vehículo • Dar cumplimiento a la ruta establecida por el jefe inmediato • Reportar las novedades y/o anomalías que se presente con los productos a cargar y descargar. • Cumplir con la reglamentación, normas y políticas establecidas en la compañía • Desarrollar otras actividades que sean de la naturaleza del empleo, asignadas por el jefe inmediato
Formación académica	Bachiller académico
Jefe inmediato:	Conductor
Supervisa a:	N/A

Estos perfiles organizacionales deben ser articulados en la organización bajo un proceso de adaptación a la propuesta organizacional, siendo relevante que la gerencia acepte la propuesta para que sea implementada en este semestre del año, mediante una capacitación a todos los colaboradores, generando una asignación de funciones y con la correcta aplicación de los procesos de gestión humana.

Siendo necesario la asignación de los responsables por funciones que elimine la duplicidad de tareas y sobre carga laboral. Bajo los costos, muchos de los cargos pueden ser suplidos por los colaboradores que están actualmente vinculados, logrando generar un plan carrera y de crecimiento.

5. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo, se puede concluir que las organizaciones nacionales están enfrentando unos cambios en todas las dinámicas de competitividad y de aspectos normativos que han llevado a que las empresas de todos los sectores deban tomar decisiones en el objetivo de ser eficientes y transformadores en un mundo altamente competitivo que busca una generación de valor en cada transacción.

En las organizaciones enmarcadas en la distribución se encuentra un grado de informalidad por la dinámica de crecimiento y establecimiento de nuevas empresas que orientan al bajo costo por dinámicas de contrabando y otras variables que inciden.

En este orden de ideas, es importante desarrollar modelos de estructuras que se ajusten a las estrategias establecidas para el logro de los objetivos organizacionales desde el enfoque teórico de Alfred Chandler, de acuerdo con las prioridades de cada empresa, enmarcadas en la reducción de costos, el trabajo en equipo, la innovación en el desarrollo de nuevos productos, la generación de valor para los clientes y accionistas, la optimización de los procesos, dependiendo de cada caso particular.

Por su parte, en este estudio se evidenció que la empresa Distriya es una organización que ha crecido a lo largo su existencia, gracias a las habilidades de su fundador para identificar oportunidades de mercado e integrar procesos, aliados y personal para generar una distribución a los clientes, eficiente y con opciones de crecimiento.

El diagnóstico elaborado en este trabajo muestra que Distriya de Colombia Ltda es una empresa que cuenta con una estructura organizacional formal con errores en su concepción técnica, plasmada en un organigrama funcional, en el cual están definidas áreas, cargos y otros que no definen adecuadamente las funciones.

Adicionalmente, el diagnostico revela que ningún proceso se encuentra documentado y no son vistos como necesidad por gran parte del personal directivo y administrativo de cada una de las áreas, lo cual dificulta en un futuro implementar una estructura por procesos. La mayoría del personal conoce sus funciones, pero en muchos casos algunos empleados se sienten con sobre carga laboral o con funciones asignadas que no son de su campo disciplinar.

Este trabajo se desarrolló como respuesta a la necesidad de revisar la estructura antigua de Distriya y diseñar una nueva estructura que facilitara la implementación de las nuevas ideas o apuestas de mercado que consolide la empresa. A partir de esa nueva estructura, se crearon los perfiles de cargo, lo cual era una necesidad.

Es importante contar con descripciones formales para cada uno de los cargos de la empresa, con la finalidad de dividir de manera sistemática y clara el trabajo para definir el perfil que debe reunir el personal que ocupe los diferentes cargos para

desempeñarse con éxito y contribuir al logro de la misión y los objetivos de la organización. De esta manera, los perfiles de cargo se constituyen en una herramienta esencial para el desarrollo de los procesos propios del área de Gestión humana, puesto que facilita la selección del personal idóneo para cada cargo y también, el establecimiento de programas de desarrollo organizacional que favorezcan la adaptación, el crecimiento, mejoramiento y fortalecimiento de los talentos del personal, incrementando su bienestar y en últimas, la competitividad de la organización.

Distriya Ltda. es una empresa que por sus aliados estratégicos puede crecer mucho más, siendo de vital importancia el impactar otros municipios que generen un nivel de ingresos mayor.

6. RECOMENDACIONES

A partir del estudio realizado, se recomienda que la gerencia tome las decisiones adecuadas para la socialización y selección de personal para ser los líderes y directores de las nuevas líneas creadas, esto siendo trascendental para el orden de la organización, de igual manera socializar entre todos los colaboradores para que sean conscientes de los requerimientos actuales y transformar su modelo de gestión.

Se recomienda que en el área de Recursos humanos se desarrollen estrategias de motivación y formación que permitan reducir el índice de rotación de personal y generar mayor satisfacción en el trabajo, sin dejar de lado el mejoramiento de las habilidades y competencias del personal. De igual manera dar cumplimiento a todos los factores para potencializar el personal, debido a que en la actualidad no se está dando.

Es importante mantener actualizados los perfiles de cargos periódicamente, considerando esta labor como un proceso sistemático que aporta múltiples beneficios para la organización. Asimismo, se recomienda que se realice un análisis detallado de las cargas laborales asignadas a cada puesto para actualizar la estructura de salarios de la empresa.

De igual manera, es fundamental que el personal conozca todos los procesos y la importancia de las labores que realiza para el funcionamiento óptimo de la empresa. Por eso, se recomienda que se desarrollen inducciones y capacitaciones a los trabajadores, presentándoles cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, así como el análisis de propuestas para una estrategia de consolidación con participación de todos los colaboradores.

En las recomendaciones es necesario que en la empresa se tome conciencia sobre la duplicidad de funciones, que deben ser especificadas las funciones para permitir una eficiencia sin llegar a sobre costos por contratación de personas no necesarios, es el momento de reflexionar sobre el cambio, un momento que permitirá que la empresa mejore para un crecimiento estructural, dando un mejor manejo.

Por último, se recomienda revisar y actualizar las políticas de la empresa, que permita una mejora en todo ámbito, debido a que muchas veces los colaboradores no se enteran de los procesos por errores de comunicación.

De igual manera que la gerencia sea consciente de los cambios que está viviendo la empresa en crecimiento y retos de mercados, lo cual si se quiere crecer se debe asumir una estructura que dé respuesta oportuna.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. Gestión por competencias. Buenos Aires : Ediciones Granica S.A., 2005. 301 p.

ARGÜELLES, O. Una metodología para el diagnóstico y diseño de la estructura organizacional. (en línea) , 2007. {21 de abril de 2017}. Disponible en (<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguellesguerrero.pdf?sequence=1>)

BETANCOURT, B. Estructuras organizacionales contemporáneas. Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2011. 111 P.

CHIAVENATO, I. Administración de los recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava edición. México DF: Editorial Mc Graw Hill, 2007. 202 p.

DESSLER, G. Administración de Personal. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 11 edición; México, 1991, 84 p.

ENRIQUEZ, A. De las competencias al centro de evaluación. Primera edición. Cali: Programa editorial Universidad del Valle, 2009. 120 p.

GARCÍA, M. Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, Pensamiento y gestión, Número 27. 2009.

GIBSON, J. Organizaciones: conducta, estructura, proceso. México: Editorial Panamericana, 1987.586 p.

HEIZER, J., RENDER, B. Principios de administración de operaciones. Séptima edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall. 752 p.

MURILLO, J. Metodología de Investigación Avanzada. Universidad Autónoma de Madrid (en línea) {07 mayo de 2017} Disponible en: ([https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_\(trabajo\).pdf](https://uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_(trabajo).pdf))

SAMPIERI R, FERNANDEZ, C. Metodología de la investigación. Quinta edición. ; México: Editorial McGraw Hill, 2010.

YEPES, J., IDROBO, J. Identificación de la relación existente entre la estructura organizacional y estrategia empresarial de las Mipyme en Colombia. Santiago de Cali, 2013, 140 p. Trabajo de grado (magister en administración de empresas). Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.