

Cartagena de Indias D. T. y C., 4 de noviembre de 2011

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
JURADO COMITÉ EVALUADOR
TRABAJO DE GRADO ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Respetados Señores:

En atención a sus recomendaciones para la aprobación del presente trabajo de grado titulado "DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA VENTURA FOODS S.A. EN CARTAGENA.", anexo a este se hace entrega de las correcciones pertinentes detalladas en su comunicado fechado el 19 de Octubre y recibido el día 26 del mismo mes, como requisito parcial para optar al título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS.

Cordialmente,

Veruzka Canabal Marrugo
Código 0240520045

Gloria Cristina Reed B.
Código 0240520041

Anexos:

Trabajo de Grado final Original con modificaciones y copia sin modificaciones.

Correcciones:

- Anexar tabulación y análisis de las entrevistas al personal operativo
- Tabulación y análisis de las entrevistas al personal administrativo
- Diseñar los manuales de procedimientos en forma gráfica.

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA VENTURA FOODS S.A. EN CARTAGENA.**

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
VENTURA FOODS S.A. EN CARTAGENA.**

VERUZKA MELISSA CANABAL MARRUGO

GLORIA CRISTINA REED BARRAGÁN

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título
profesional en Administración de Empresas**

Asesor

GUILLERMO CABARCAS

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

Noviembre de 2011

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
01. TITULO	12
02. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
02.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
02.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	14
03. OBJETIVOS	15
03.1 OBJETIVO GENERAL.....	15
03.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
04. JUSTIFICACIÓN	16
05. MARCO REFERENCIAL.....	18
05.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	18
05.2 MARCO TEORICO	19
06. DISEÑO METODOLOGICO.....	39
06.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
06.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	39
06.3 POBLACIÓN DE LA MUESTRA.....	40
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA VENTURA FOODS S.A.	41
1.1 HISTORIA.....	41
1.2 PRODUCTOS.....	42
1.3 MISION	44
1.4 VISION.....	44
1.5 POLITICA DE CALIDAD	44
2. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE VENTURA FOODS S.A.....	45
2.1 MATRIZ DOFA VENTURA FOODS S.A.....	48
3. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VENTURA FOODS S.A.	50

3.1 ANALISIS, DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE CARGOS.....	51
3.2 DISEÑO GRAFICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	52
3.2.1 ORGANIGRAMA	52
3.2.2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE PROCESOS	55
3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	58
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	61

LISTA DE IILUSTRACIONES

	Pág.
ILUSTRACIÓN 1 PROCESO ADMINISTRATIVO	20
ILUSTRACIÓN 2 DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL	29
ILUSTRACIÓN 3 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO	30
ILUSTRACIÓN 4 DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA	32
ILUSTRACIÓN 5 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTE	33
ILUSTRACIÓN 6 ESTRUCTURA MATRICIAL	34
ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA ACTUAL	46
ILUSTRACIÓN 8 PROPUESTA ORGANIGRAMA	55
ILUSTRACIÓN 9 PROPUESTA MAPA DE PROCESOS	56

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Proceso Administrativo	10
Cuadro 2: Matriz DOFA VENTURA FOODS S.A.	48

LISTA DE ANEXOS

Anexo a: Formato Entrevista para la generación del Diagnostico en la empresa Ventura Foods S.A.

Anexo b: Formato de Entrevista de Análisis de Cargo.

Anexo c: Descripción y Perfiles de cargos

Anexo d: Procedimientos y formatos de las Áreas Funcionales

INTRODUCCIÓN

En diferentes oportunidades y contextos se suelen escuchar expresiones como “está ahí y no sabe cómo llegó”, esa expresión no dista mucho de la realidad de empresas que hoy día existen por tradición y otros factores culturales más no por su eficiencia y eficacia en su administración, ubicando a la empresa en un acto de malabarismo pendiendo de un hilo ante las condiciones actuales del mercado.

Con la ejecución de este proyecto de grado, las autoras pretenden mostrarle a la empresa objeto de estudio, cuáles son las condiciones internas que actualmente están realizando que pueden llevar a que la organización no evolucione positivamente o que están truncando un crecimiento que podría ser mejor y más acelerado; para identificar estos aspectos se realizarán actividades al interior de la empresa VENTURA FOODS S.A., tales como la observación directa, entrevistas y encuestas con todo el equipo de trabajo que actualmente se encuentra en la compañía.

El resultado arrojado por este proyecto será suministrado a la empresa VENTURA FOODS S.A. para su consideración en la implementación de las sugerencias de mejora que se presentan por parte de las autoras.

En el desarrollo de este proyecto se evidenciarán diferentes etapas que se fueron desarrollando paso a paso; en principio se realizará un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa, donde se verán involucrados todos los niveles de la empresa para su desarrollo y posteriormente con los datos recopilados de este diagnóstico, se procederá con la presentación de la propuesta de las autoras del proyecto de grado de las mejoras que a resultado de la investigación, conocimiento y como resultado de las diferentes actividades realizadas, serán herramientas útiles, que mediante su correcta implementación darán como resultado mejoras en el desarrollo de su actividad económica, productividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por todo el equipo de trabajo al interior de la empresa.

01.TITULO

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
VENTURA FOODS S.A. EN CARTAGENA.**

02.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

02.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las nuevas tendencias, sociales, económicas, demográficas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal. La exigencia del consumidor es cada vez mayor, frente a estas tendencias se hace necesaria la implementación de nuevos mecanismos, estrategias, diseños estructurales que nos permitan ser más competitivos. Esto, se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia.

VENTURA FOODS S. A., tiene 28 años de fundada, cuenta con una planta de personal de aproximadamente 35 empleados, con presencia en Cartagena, Barranquilla, San Andrés, Bucaramanga, Bogotá y sus alrededores; sus productos son comercializados por grandes almacenes de cadena tales como: Súper almacenes Olímpica, Almacenes Éxito, Carulla, Carrefour y el canal institucional que están comprendido por los hoteles y clubes; como lo es el Hotel Decamerón, Hotel Santa Clara, Hilton, Las Américas, Club de suboficiales, Club Unión, entre otros.

Es una empresa familiar que aunque tiene posicionamiento en el mercado de alimentos congelados, tiene muchas falencias en su funcionamiento interno, ya que no cuenta con la Estructura Organizacional ni las directrices adecuadas para la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su actividad económica.

Actualmente, VENTURA FOODS S.A. no cuenta con una Estructura Organizacional que le permita la orientación del personal en cuanto a sus funciones y responsabilidades y, adicional a esto no cuenta con descripciones de los perfiles para cada cargo.

Frente a esta problemática se requiere de un análisis de las condiciones actuales, análisis y descripción de perfiles de cargos que permita conocer claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado, líneas de comunicación y autoridad, entre otros aspectos que contribuirán a la permanencia, mejora y mayor cobertura de sus productos en el mercado objetivo, esto, mediante un diagnóstico general y diseño de un plan de acción para la implementación del mismo, de esta manera contribuir en el mejoramiento de sus procesos y rendimiento de las áreas que conforman a VENTURA FOODS S.A.

02.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Contribuiría el Diseño de la Estructura Organizacional de la empresa VENTURA FOODS S.A. a su mejoramiento?

03. OBJETIVOS

03.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Estructura Organizacional a la empresa VENTURA FOODS S.A. para contribuir a su mejoramiento.

03.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar análisis de cargos
- Elaborar descripción de cargos
- Determinar los niveles de autoridad y responsabilidad
- Determinar las áreas funcionales que sean más convenientes y/o adecuadas para la organización.
- Elaborar un Manual de Procedimientos conducente a especificar las actividades de los diferentes procesos.

04. JUSTIFICACIÓN

“Ningún viento es favorable para el hombre que no sabe a dónde va”¹ dijo Séneca, así también sucede en las organizaciones, muchas están creadas y se han mantenido gracias a la tradición pero hoy día en el siglo XXI, ninguna organización, no importa la actividad económica que realice, puede estar a la deriva sin tener claridad de sus objetivos, para donde va, como lo va a lograr, que necesita para ello, variables, condiciones del entorno, meta.

Toda organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe haber definido su direccionamiento estratégico. La empresa se verá altamente beneficiada al contar con la formulación de sus propósitos, su marca distintiva, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de las metas definidas con claridad; Es por ello que el diseño de la Estructura Organizacional será, no el todo, pero si un paso firme para la mejora en su eficiencia, productividad, mejora en los procesos y por ende mantenerse en el mercado. A partir de la Estructura Organizacional se pondrá un “orden” a las tareas, la estructuración de cada uno de sus procedimientos, la definición de las principales responsabilidades, funciones, y líneas de autoridad al interior de la empresa, para lograr con mayor facilidad la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, de igual forma, establecer el rol que han de desarrollar cada uno de los miembros de la empresa para lograr la armonía del trabajo en equipo, optimizando sus actividades y alcanzar las metas fijadas previamente en la planificación estratégica de la organización.

¹ <http://lafactoriadelexito.blogspot.com/2009/04/ningun-viento-es-favorable-para-quien.html>

VENTURA FOODS S.A. tiene 28 años de fundada, cuenta con una planta de personal de aproximadamente 35 empleados, con presencia en diferentes ciudades del país, es una empresa familiar que aunque tiene posicionamiento en el mercado de alimentos congelados y lleva mucho tiempo en el mismo está amenazada porque no se encuentra al nivel de las exigencias del mercado, se hace necesario tenga una definición clara de sus líneas de mando, responsabilidades, funciones, procedimientos, tareas entre otras condiciones propias de una Estructura Organizacional que le permitan funcionar procurando una mayor rentabilidad, mejores productos, mayor productividad, calidad del personal y condiciones adecuadas para el desarrollo, crecimiento de la organización y aprovechamiento de las condiciones que el mercado actualmente está ofreciendo.

05. MARCO REFERENCIAL

05.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

TRABAJOS DE GRADOS:

- PRIETO JIMÉNEZ, Cesar Augusto, ROJAS LORA, Rafael Enrique. Propuesta para rediseño de la Estructura Organizacional y análisis y descripciones de cargos para la empresa Royal Andina S.A. Universidad de Cartagena, Programa Administración Industrial 2009.
- PARRA ACELA, Marta, SILGADO MONTOYA, Maryam y CARABALLO MASS, María. Manual de funciones y escala salarial de la empresa BIOFILM, Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Ingeniería Industrial 1993.
- KREITER, Robert y KINICKI, Angelo. Comportamiento de las organizaciones. Madrid, tercera edición, Editorial IRWIN. 1996
- CADAVID JALLER, Zulma. Manual de funciones, valoración de cargos y estructura salarial de la empresa DEXTON S.A. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. Ingeniería Industrial. 1993.
- AGAMEZ VEGA, Mabel, CASTRO CASTAÑO, Leyvin y MARIN LOPEZ, Heidi. Diseño del mapa de competencias por cargos para el personal directo de la coordinación de ingeniería de plantas de la Empresa Colombiana de Petróleos Refinería Cartagena. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa Administración Industrial. 2005.

- BARROS GONZALEZ, María Claudia y MERCADO TATIS, Marly. Diseño del Manual de funciones y procedimiento de los directivos y órganos asesores de la Facultad de Ciencia Químicas y Farmacéuticas de la Universidad de Cartagena. Programa de Administración Industrial 2003.
- POLO LOPEZ, Jenny y VALOYES RAMOS, Mildred. Análisis situacional del proyecto social estrella base para una propuesta de diseño organizacional. Cartagena. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa Administración de Empresas. 2008.
- JONNYS GONZALEZ, Julio Cesar y MERCADO SANCHEZ, Hader. Estandarización de los procesos administrativos y operativos de la empresa IMPRIMA E.U. ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración Industrial.

05.2 MARCO TEORICO

El desarrollo de modelos de gestión adecuados, flexibles, ajustables a las condiciones y exigencias que día a día el mercado en el que se desarrollan los negocios nos piden, y la satisfacción de las partes interesadas, son necesidades que han sido estudiadas, cambian y se mantienen en un proceso de evolución y transformación constante vinculado directamente a los cambios que se dan en la ciencia, las culturas, las necesidades del ser humano.

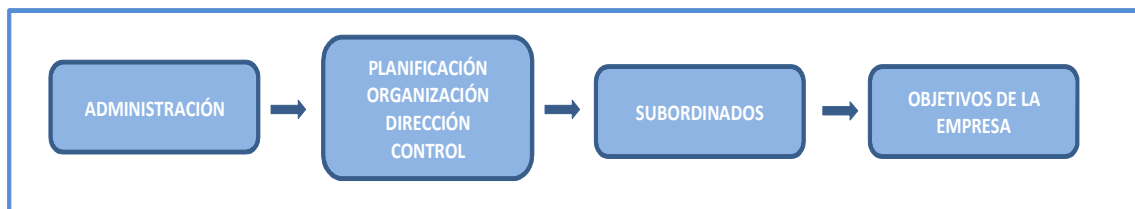
Desde siempre el objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente pero también lo es generar ingresos a quienes la satisfacen.

Nos movemos en un mundo lleno de constantes cambios, la globalización de la economía, el desarrollo de la tecnología, la apertura de los mercados y las exigencias de los clientes son cada vez mayores, es por ello que las organizaciones se enfrentan cada día a retos más grandes, en cuanto a calidad en el producto y/o servicio.

En este contexto, la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, es decir, no productivas, se verán cada vez más amenazadas. Que una organización mantenga su solidez, genere empleos, ingresos, innovación, cree una marca y logre que sus indicadores financieros no se vean afectados negativamente, son algunas de las responsabilidades que se tiene como gerente de una empresa; “su función de líder se reflejará, entonces, en la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategia de la organización”². Esta estrategia permite la determinación de las metas y objetivos a largo plazo, la adopción de los planes de acción y la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas; Además, de que el líder debe diseñar la estrategia y el direccionamiento es necesario que cumpla con la secuencia del **proceso administrativo** para lograr una **estructura organizacional** sólida.

Según Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración nos dice que el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo, que el Administrador logra mediante su buena gestión de cada una de las funciones administrativas y su nivel de liderazgo el logro de los objetivos organizacionales.

Ilustración 1 Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración. Chiavenato: (2007, p. 141)

² SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Bogotá, D.C. 3R Editores, 2008. Capítulo 1. P. 20.

Ahora bien, el Gerente debe manejar las funciones administrativas y del resultado de su gestión se determinará el éxito de la empresa pero para ello, es importante que los miembros de la organización tengan total comprensión y claridad respecto a la organización a la cual pertenecen, y se transfiera el dinamismo e interacción del proceso administrativo hacia el equipo de trabajo donde todos coordinadamente busquen el logro de las metas establecidas.

“El sistema administrativo, gerencial o de gestión se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la producción eficaz de las organizaciones; comprende las funciones básicas de los gerentes y consiste en la aplicación de los conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación de recursos, resultados, información y control de actividades”³.

Las funciones de los administradores se convierten en una herramienta de gran utilidad dado que facilita el logro de las metas y la eficacia de las organizaciones; H. Koontz en su libro “Administración – Una perspectiva global” da su concepto y resalta la importancia de cada una de las funciones de los administradores:

Planeación: La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requieren por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Organización: ... la organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar estas tareas.

³MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos E: Administración de Organizaciones. Unibiblos, Colombia 2002, p.16

Integración del Personal: la integración del personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como los ocupantes de éstos en un momento dado, con el fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Dirección: la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas⁴.

Coordinación: Respecto a la coordinación, I. Chiavenato dice:

Fayol incluye la coordinación como uno de los elementos de la administración, mientras que otros autores clásicos la incluyen entre los principios de la administración. Fayol considera que la coordinación es la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo; por su parte, Gulick afirma que si la subdivisión del trabajo es indispensable, la coordinación es obligatoria. Para Mooney, “la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común”. La coordinación, que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos. Básicamente, se suponía que cuanto mayor fueran la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo⁵.

⁴ KOONTZ, Harold. Administración, Una perspectiva global, 1998. p. 35

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill, 7 Edición, 2007, p.74

Por otra parte, para Munch Lourdes la coordinación es:

La sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación, que como ya se estudió, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse, de una manera sencilla, con la organización de un equipo de fútbol: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, y el haberseles asignado su posición en el equipo (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que sean los jugadores individualmente, sus esfuerzos se nulificaran si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas⁶.

⁶ MUNCH, GIRALDO, Lourdes. Fundamentos de Administración, 7 Edición, 2006

Coherentes con las funciones administrativas y en procura del logro de la eficacia de la organización, juega un papel importante tener una definición clara de la Estructura Organizacional en la empresa, S. Robbins nos dice que “La Estructura de una Organización define cómo las tareas del trabajo son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente”⁷; por lo tanto, el diseño adecuado de la Estructura Organizacional, sirve como herramienta, dado que por medio de esta se define y da claridad a las diferentes tareas a realizar, las cuales coordinadas efectivamente, dan como resultado la fabricación de un producto o el suministro de un servicio con eficiencia y eficacia.

Para el diseño de la estructura organizacional es importante saber cuáles son los elementos que la conforman y procurar la claridad y coherencia entre las partes, diferentes autores dan a conocer a su consideración cuales son estos elementos; “H. Fayol propone catorce “principios”, leyes, reglas, criterios, o recomendaciones para el buen funcionamiento de una estructura social: División del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y la unión del personal”⁸, aunque H.Mintzberg dice que son seis: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización” y por otra parte Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr dicen que: “Las cuatro decisiones gerenciales que determinan las estructuras organizacionales son: la división del trabajo, la delegación de la autoridad, departamentalización de trabajos en grupos, y el determinar los parámetros de control”⁹.

⁷ STEPHEN P. Robbins. La Administración en el mundo de hoy. Prentice Hall-Pearson, 1998. p. 192

⁸ Citado por Carlos E. Martínez Fajardo: “Administración de organizaciones” En Henry Fayol: Administración industrial y general. Orbis S.A. Barcelona, 1986.

⁹ GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición. 2001. p. 389

Adicionalmente en el texto Administración: un enfoque interdisciplinario los autores Bedeian y Zammuto (1991), Plantean que en una estructura organizacional existen tres aspectos que, prioritariamente, deben tomarse en cuenta con propósitos de diseño, a saber: **Especialización** de trabajos, **Formalización** de métodos, procedimientos y normas; y **Centralización** de la autoridad en la toma de decisiones.

Estos tres aspectos tienen una enorme influencia sobre la naturaleza de la estructura organizacional. La **especialización** refleja el criterio de división del trabajo que la organización cree conveniente establecer, la forma en que la totalidad de los trabajos será dividida para ser asignada a los “puestos” de trabajo. La **formalización** refleja las políticas, reglas, procedimientos, métodos y normas que se usarán como estándares para realizar los trabajos. Y la **centralización** se refiere a la medida en que la autoridad para tomar decisiones sobre los trabajos será delegada desde los niveles más altos a los más bajos de la organización.

La centralización está estrechamente vinculada con la especialización y formalización Mintzberg (1979) afirma que entre esas dimensiones debe lograrse un alto grado de congruencia. El tomar posición sobre las tres dimensiones comentadas es fundamental para el diseño de la estructura organizacional, pero también lo es el agrupamiento de las unidades de trabajo y el diseño de mecanismo de integración ¹⁰.

Notándose que diferentes autores, algunos ya mencionados, coinciden dentro de sus teorías con la importancia de aspectos como: La división o especialización del trabajo, la departamentalización, parámetros de control y autoridad, en los cuales ahondaremos dada la relevancia que tienen para el adecuado diseño de una estructura organizacional.

¹⁰ ROBLES VALDEZ, Gloria; ALCERRECA JOAQUÍN, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Education 1 º edición. Capítulo 11. 2000. p. 308

La División o Especialización del trabajo: "La división del trabajo muestra hasta qué punto son especializados los cargos"¹¹, Smith señala que "La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geométricamente. Luego, la división del trabajo no es más que: La desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo"¹²

"La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferentes"¹³, es bien sabido que el dividir el trabajo en tareas específicas y la especialización en la ejecución de las mismas trae consigo beneficios a la organización, pero, "el proceso de definir las actividades y autoridad de los trabajos es analítico; esto es, la tarea total de la organización se divide sucesivamente en tareas más pequeñas. Pero entonces la Gerencia debe utilizar alguna base para combinar las tareas divididas, en grupos o departamentos que contienen un número especificado de individuos o trabajos"¹⁴

Departamentalización: La departamentalización es: "Un proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o características compartidas"¹⁵, Gibson-Ivancevich-Donnelly Jr., sostienen que:

¹¹ GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Op. cit., p. 367

¹² STONER, James. Administración, 1991, Quinta Edición, Prentice- Hall, 1997. p.336

¹³ STEPHEN P. Robbins, La Administración en el mundo de hoy, Prentice Hall-Pearson, 1998. p.235

¹⁴ Gibson-Ivancevich-Donnelly Jr., Las Organizaciones, McGraw Hill, 10 Edic., Cap. 13, p. 373 – 2001

¹⁵ Ibid., p. 374

La razón por agrupar tareas descansa en la necesidad de coordinarlos. Los trabajos especializados son partes separadas e interrelacionadas de la tarea total, cuyo objetivo requiere el logro de cada uno de los trabajos. Pero este trabajo deber ser realizado de la manera y en la secuencia específicas buscadas por la Gerencia cuando fueron definidos. A medida que aumenta el número de trabajos especializados en una organización, llega un punto donde ya no pueden ser coordinados eficazmente por un solo gerente. Por lo tanto, para crear un número manejable de trabajos, son combinados en grupos más pequeños y se define un nuevo trabajo-gerente del grupo¹⁶.

y S. Robbins afirma que “una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, se deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar”¹⁷.

La Departamentalización es importante porque su estructuración y/o diseño tiene una gran influencia sobre los diferentes grupos de trabajo que se conformarán, de alguna manera ejerce un estímulo sobre los individuos, puede determinar la productividad, niveles de estrés, ambiente de trabajo y otros aspectos que afectan a la organización en gran medida.

Existen diferentes formas de departamentalizar pero, cada organización deberá determinar cuál es la manera más adecuada de acuerdo a su actividad económica, administración o el entorno laboral en el que se desenvuelve, detallaremos las más comunes que son las Estructuras Funcionales, Divisionales y Matriciales, pero se hace necesario antes de abordar cada uno de estos tipos de departamentalización, tener claridad del término organigrama dado que ayuda a ilustrar las diferentes estructuras organizacionales. Stephen Robbins afirma que:

Los Organigramas o gráficos de organización constituyen representaciones gráficas de los puestos y unidades de una organización y de las relaciones formales de autoridad, responsabilidad y comunicación entre ellas. Tienen algunas limitaciones para ilustrar las relaciones, por ejemplo: son representación estática de relaciones dinámicas, no muestran adecuadamente relaciones de coordinación, no se muestran relaciones informales, etc. Más, con todo, son útiles para captar lo sustancial de una estructura organizacional¹⁸

¹⁶ Ibid., p. 373

¹⁷ ROBBINS, Op. Cit., p.235

¹⁸ Ibid., p. 310

Estructuras Funcionales: Este tipo de departamentalización “agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización”¹⁹.

“En las estructuras funcionales suele prevalecer un criterio tecnológico y de eficiencia en todos sus niveles, desde el más bajo hasta el más alto. Esto no significa abandono de un criterio estratégico y de efectividad al más alto nivel, sino más bien que ese criterio, para las empresas en cuestión, coincide también con un criterio tecnológico y de eficiencia. Cuando ello no es así, la estructura funcional puede resultar inadecuada”²⁰.

“La ventaja principal de la base funcional es su eficiencia. Esto es, parece lógico tener un departamento que consiste en expertos en un área en particular, tal como producción o contabilidad. Teniendo departamentos para especialistas, la gerencia crea unidades eficientes”²¹.

“Una gran desventaja de ésta base departamental es que, ya que los especialistas trabajan juntos y se motivan entre sí en sus áreas de pericia e interés, las metas organizacionales pueden ser sacrificadas en pro de metas departamentales. En otras palabras, la cultura e identificación con el departamento son frecuentemente más fuertes que la identificación con la organización y su cultura”²²

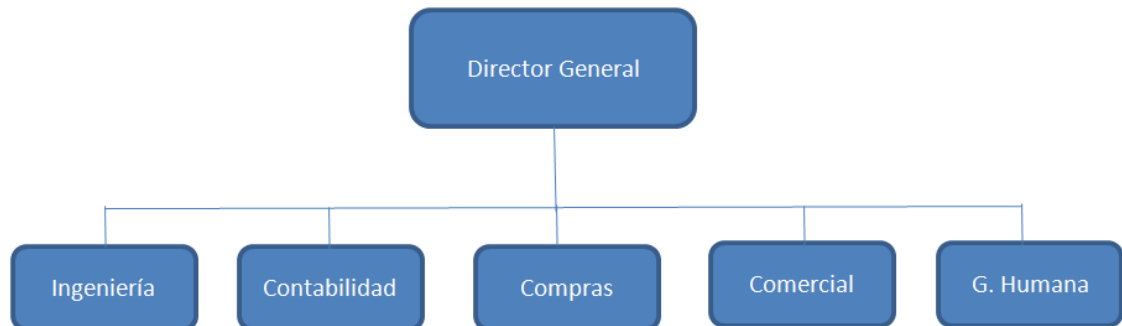
¹⁹ STEPHEN P. Robbins, La Administración en el mundo de hoy. Prentice Hall-Pearson, 1998. p.235

²⁰ ROBLES VALDEZ, Gloria; ALCERRECA JOAQUÍN, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Education 1 ° edición. Capítulo 11. 2000. p. 310

²¹ GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición., Cap. 13, 2001. p. 374

²² Ibid., p. 374

Ilustración 2 Departamentalización Funcional



Fuente: Las Organizaciones. Esquema 13-3 p. 375

Estructuras Divisionales: “Así como en las estructuras funcionales, el criterio de departamentalización se apoya en la interdependencia tecnológica de los trabajos de los puestos y unidades, en las estructuras divisionales el criterio de agrupación descansa en la interdependencia en el flujo de trabajo. Hay diferentes formas de estructura divisional dependiendo de qué flujos de trabajo se consideran estratégicamente más importantes para la organización, pero todas tienen la vista puesta en el mercado, de ahí que también se denominan Estructura basada en el mercado, las principales son: Por Producto o Servicio, por área geográfica y por cliente”²³.

Departamentalización por productos: “En la divisionalización por producto o servicio, cada línea mayor de productos o servicios constituye una división semiautónoma y separada. Especialistas de diferentes tipos son agrupados en ella para realizar todas las actividades necesarias para producir un producto o servicio dentro de la división. La división ofrece así una respuesta estratégica efectiva y eficaz coordinación de funciones distintas”²⁴.

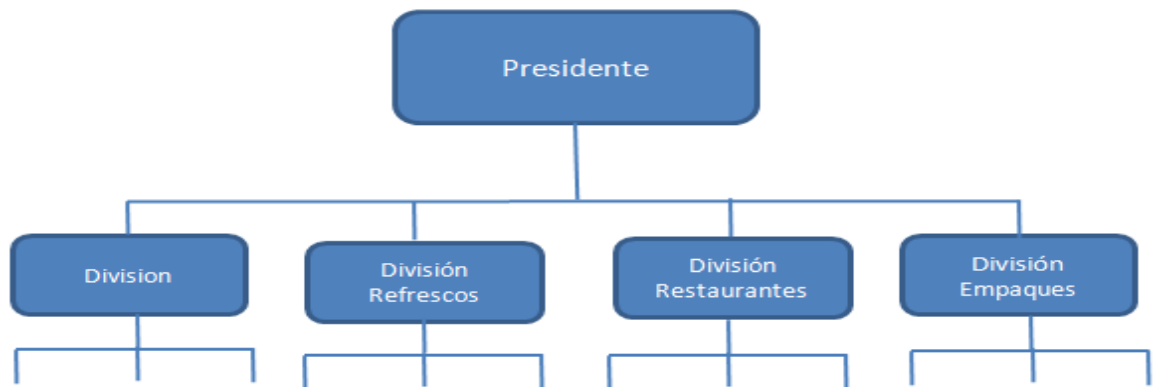
Gibson-Ivancevich-Donnelly Jr., dicen que:

²³ Robles Valdez Gloria, Alcerreca Joaquín, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario, Pearson Education 1ª edición. Capítulo 11. 2000. p. 310

²⁴ ROBLES VALDEZ, Gloria; ALCERRECA JOAQUÍN, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Education 1ª edición. Capítulo 11. 2000. p. 311

Esta forma de división permite al personal desarrollar pericia total en la investigación, manufactura y distribución de una línea de producto. Concentrando la autoridad, responsabilidad y confianza en un departamento específico de producto, permite a la alta dirección coordinar acciones. (...) Las divisiones basadas en productos son con frecuencia unidades independientes que pueden diseñar, producir y comercializar sus propios productos, incluso en competencia con otras divisiones de la misma empresa. (...) Las organizaciones basadas en el producto fomentan la iniciativa y la autonomía entregándoles a los gerentes divisionales los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyecciones de utilidades. Pero tales organizaciones enfrentan el asunto difícil de decidir sobre cuanta holgura es necesaria. Las estructuras divisionales contienen algún grado de holgura porque cada división quiere su propia investigación, ingeniería, comercialización, producción y toda otra función necesaria para hacer negocios²⁵.

Ilustración 3 Departamentalización por Producto



Fuente: Administración un enfoque interdisciplinario, Figura 11.2 p. 312

²⁵ GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición. Cap. 13, 2001. p.. 376

Departamentalización Geográfica: “En la divisionalización por área geográfica se agrupan unidades de localización dispersas por proximidad. Ello permite, por una parte, reducir posibles costos de transporte y comunicación y, por otro, lograr una respuesta más efectiva a cambios en mercados locales”²⁶.

Gibson-Ivancevich-Donnelly Jr., dicen que: Lo lógico es que todas las actividades de una región dada deberían ser asignadas a un gerente. Este individuo estaría a cargo de todas las operaciones en esa área geográfica particular (...) La departamentalización territorial facilita un campo de capacitación para el personal gerencial. La compañía puede posicionar gerentes en territorio para evaluar su progreso en esa región geográfica. La experiencia que adquieren los gerentes en un territorio lejos de la casa central entrega perspectivas valiosas respecto a cómo los productos y/o servicios son aceptados en su campo²⁷.

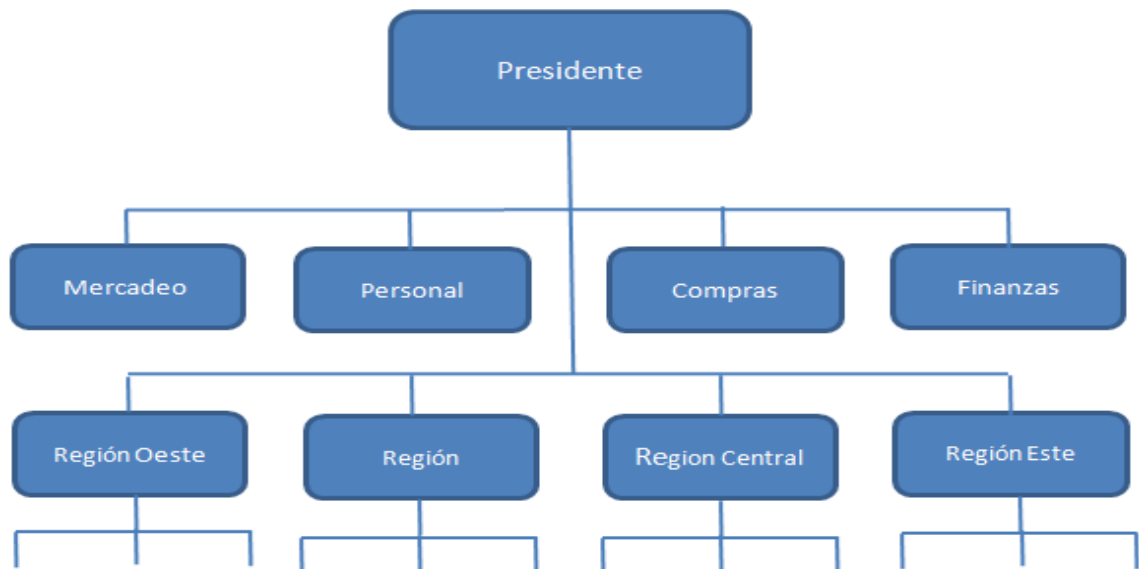
“autores como Koontz y Wehrich (1990 p. 212), establecen que entre las principales limitaciones de la departamentalización por territorio están que requiere más personas con habilidades generales de gerente, tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional, por último; agrava los problemas de control de la alta dirección”²⁸.

²⁶ ROBLES VALDEZ, Gloria; ALCERRECA JOAQUÍN, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Education 1 ° edición Capitulo 11. 2000. p. 311

²⁷ GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición. Cap. 13, 2001. p. 375

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos42/departamentalizacion/departamentalizacion2.shtml>

Ilustración 4 Departamentalización Geográfica



Fuente: Koontz y Weihrich (1990 p. 216).

<http://www.monografias.com/trabajos42/departamentalizacion/departamentalizacion2.shtml>

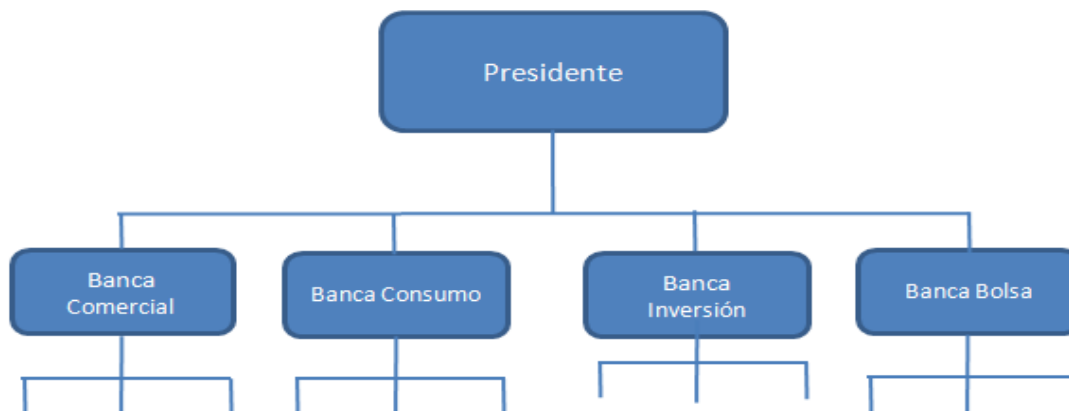
Departamentalización por Cliente: “En la divisionalización por Cliente las unidades organizacionales se agrupan por segmentos de clientes que una organización sirve. Ello es muy importante cuando los clientes en esos segmentos tienen necesidades muy diferentes sobre productos o servicios. Las estructuras resultantes permiten una efectiva respuesta a tales necesidades”²⁹.

“Las organizaciones con departamentos basados en el consumidor son más capaces de satisfacer las necesidades del consumidor que organizaciones departamentalizadas en una base distinta”³⁰.

²⁹ ROBLES VALDEZ, Gloria; ALCERRECA JOAQUÍN, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Education 1ª edición. Capítulo 11. 2000. p. 312

³⁰ GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición. Cap. 13, 2001. p. 375

Ilustración 5 Departamentalización por Cliente



Fuente: Administración un enfoque interdisciplinario, Figura 11.4 p. 312

Estructuras Matriciales: “Las estructuras organizaciones matriciales al nivel más alto de jerarquía de unidades son aquellas en que unidades inmediatamente inferiores forman parte de dos o más agrupaciones de orden superior. Para esto, la agrupación en unidades al nivel más alto muestra la coexistencia de dos o más criterios distinto de agrupación”³¹.

La estructura matricial “intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades tanto de la base funcional como de la base del producto. En términos prácticos, el diseño matricial combina bases departamentales y de producto”³².

“Organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical. (...) La existencia del sistema dual de autoridad es una característica destacante de una organización matricial. El conflicto potencial entre lealtad hacia el gerente funcional y el gerente de proyecto debe ser reconocido y tratado en organizaciones matriciales”³³.

³¹ ROBLES VALDEZ, Gloria; ALCERRECA JOAQUÍN, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Education 1 ° edición. Capítulo 11. 2000. p. 314

³² GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición., Cap. 13, 2001. p. 377

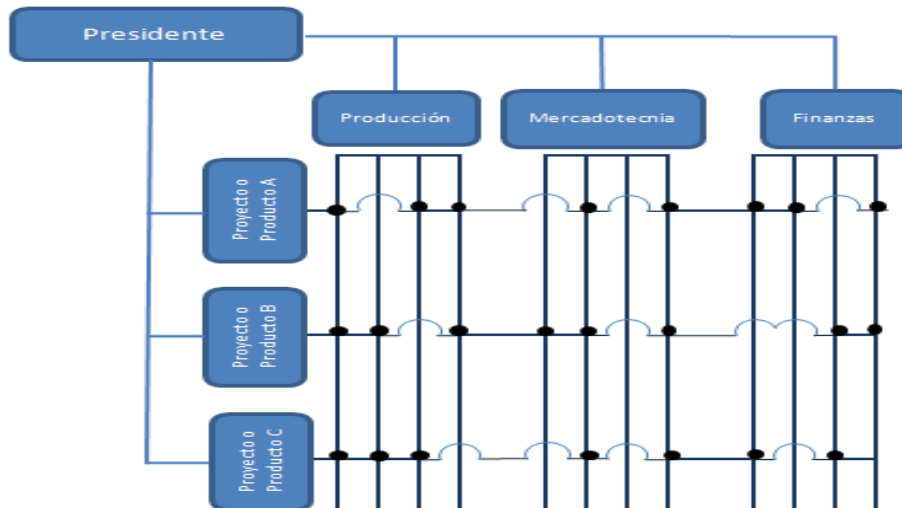
³³ Ibid., p.377-378

Gibson-Ivancevich-Donnelly Jr., afirman que:

Estructuras matriciales se encuentran en organizaciones que (1) requieren respuestas al cambio en dos o más entornos, tales como tecnología y mercado; (2) enfrentar la incertidumbre generada por los altos requerimientos de información y procesamiento; y (3) deben manejar restricciones financieras y de recursos humanos.

La organización matricial facilita la utilización de personal y equipos altamente especializados. Cada unidad de proyecto o producto puede compartir el recurso especializado con otras unidades, en vez de duplicarlo para entregar una cobertura independiente para cada uno. Esto es una ventaja particularmente cuando los proyectos no necesitan los esfuerzos de los especialistas por tiempo completo” (...) Tal flexibilidad agiliza la respuesta ante condiciones competitivas, descubrimientos tecnológicos y otros cambios en el entorno.³⁴

Ilustración 6 Estructura Matricial



Fuente: Administración un enfoque interdisciplinario, Figura 11.5 p. 315

³⁴Ibid., p.378

Parámetros De Control

El control es una función que se realiza mediante parámetros que han sido establecidos anteriormente al acaecimiento del fenómeno controlado, es decir, el mecanismo de control es fruto de una planificación y, por lo tanto, apunta al futuro. El sistema de control se proyecta sobre la base de previsiones del futuro y debe ser suficientemente flexible para permitir adaptaciones y ajustes que se originen en discrepancias entre el resultado previsto y el ocurrido. Esto significa que el control es una función dinámica, no solo porque admite ajustes, sino también por estar presente en cada actividad humana, renovándose ciclo tras ciclo³⁵.

Parámetro de control se refiere a la asignación de subordinados que reportan a un determinado jefe.

Existen tres factores importantes para determinar un óptimo parámetro de control:

- Contacto requerido
- Grado de especialización
- Habilidad para comunicar

El contacto requerido se refiere a la necesidad existente de contacto frecuente y un alto grado de coordinación entre un superior y sus subordinados.

El grado de especialización de los empleados es una consideración crítica al establecer los parámetros de control a todo nivel gerencial. Es generalmente aceptado que un gerente en un nivel organizacional inferior pueda supervisar a más empleados, ya que el trabajo en los niveles inferiores es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores de la dirección.

³⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>

La habilidad para comunicar es un factor muy importante, ya que si el individuo que es capaz de comunicarse con los subordinados de manera clara y concisa es más capaz de dirigir gente aquellos que no lo pueden hacer³⁶.

Delegación De La Autoridad

Es el proceso de distribuir autoridad hacia abajo en una organización. La delegación de autoridad se refiere específicamente a la toma de decisiones, no al cargo.

La autoridad es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

El proceso de delegación de autoridad implica:

- 1.La determinación de los resultados esperados en un puesto.
- 2.La asignación de tareas a ese puesto
- 3.La delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas
- 4.La responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

En la práctica es imposible separar las diversas partes de este proceso, ya que sería injusto esperar que una persona cumpla ciertas metas sin dotarla de autoridad para lograrlo, tanto como lo sería delegar autoridad sin dar a conocer los resultados finales en función de los cuales habrá de utilizar.³⁷

En definitiva la delegación de autoridad parte de quien la posee hacia otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Se delega el trabajo y la autoridad, pero nunca se delega la responsabilidad final respecto a los resultados.

³⁶ GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición., Cap. 13. 2001. p. 382 – 383

³⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/delegacionuch.htm>

La delegación es importante porque permite una mejor distribución del trabajo, genera un mejor desarrollo del personal que labora en la empresa y permite que los subalternos participen más activamente en la organización.

Existen dos tipos autoridad:

Autoridad de línea y Staff: Es la relación en la que su superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. Está presente en todas las organizaciones como una escala o serie ininterrumpida de pasos. De ahí que el principio escalar de las organizaciones sea: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional.

Del principio escalar se desprende naturalmente que la autoridad de línea es la relación en la que el superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado.

Autoridad Funcional: Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos³⁸.

Dado los constantes cambios en el entorno, el libre comercio, la tecnología, la diversificación, innovación e intensificación de la competencia en el mercado, exigencias del cliente, la evolución en las competencias del capital humano entre otros factores, han provocado una gran preocupación por modernizar sus estructuras organizacionales; buscando, adaptarse a estos cambios con dinamismo y rapidez, viéndose esto reflejado en el Diseño y/o re-diseño de nuevas estructuras organizacionales para el aprovechamiento de las nuevas oportunidades, robustecer sus fortalezas y tener una mejor respuesta a las amenazas. No en vano esta condición ha sido estudiada profundamente durante muchas décadas, por ser este un factor determinante en el manejo y direccionamiento de una organización.

³⁸KOONTZ, Harold; WEHRICH Heinz. Administración una perspectiva global, Mc Graw-Hill 12ª edición, 2004. p. 314,

Cada organización es independiente y autónoma para implementar el tipo de Estructura Organizacional que más se ajuste o le convenga teniendo en cuenta (entre otros) factores como sus necesidades, fortalezas, entorno y ventajas; siendo ésta, una pieza fundamental para el éxito y logro de objetivos en una empresa.

Para llevar a cabo el diseño de una estructura organizacional se deben abarcar aspectos como **La especialización** de los trabajos, la **formalización** de métodos, procedimientos y normas; y **centralización** de la autoridad en la toma de decisiones.

El diseño de la Estructura Organizacional debe ser concebido como un proceso participativo de los miembros de la organización, permitiéndose de esta manera se genera apropiación y mejor visión de importancia de su área y cargo dentro de la organización.

Una vez definidos los diferentes cargos que conforman la Estructura Organizacional se debe proceder con la descripción y análisis de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta que las empresas son consideradas sistemas sociales, como tal, debe tenerse en cuenta aspectos personales y sociales como las aptitudes, conocimientos, capacidades, actitudes, personalidad, experiencia, permitiendo de esta manera una mejor efectividad en el desarrollo de la organización.

En el análisis de las condiciones actuales de la organización se concibe en su diseño abarcar, entre otros, aspectos como la autoridad, responsabilidades, condiciones ambientales, herramientas de trabajo y relaciones entre el personal, elementos esenciales que deben ser tenidos en cuenta para la formalización de una organización, un buen diseño de Estructura Organizacional y a partir de esta información básica el desprendimiento de refuerzos en la Estructura Organizacional como la medición y evaluación de todos los cargos los cuales arrojarán resultados que serán tenidos en cuenta para el correcto desarrollo de la planeación, organización, dirección y control en una empresa.

06. DISEÑO METODOLOGICO

06.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptivo dado que se busca una descripción exacta de las condiciones actuales de la empresa objeto de estudio, VENTURA FOODS S.A., donde a partir de diferentes métodos para la recolección de datos, el análisis e interpretación adecuada de éstos se podrá presentar como resultado el objeto de este Proyecto de Grado.

06.2 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación la información será adquirida mediante:

Fuente Primaria: Para la recolección de datos de primera mano se identifican diferentes fuentes como la observación directa, los documentos, registros y las personas que laboran actualmente en la empresa VENTURA FOODS S.A., los cuales serán recolectados mediante técnicas como la inspección documental, entrevistas y encuestas.

Fuente Secundaria: Como soporte para el análisis adecuado de los datos recolectados se buscará el apoyo de textos, libros, investigaciones similares relacionadas con el tema de este Proyecto de Grado.

06.3 POBLACIÓN DE LA MUESTRA

En el desarrollo de este Proyecto de Grado, la población a realizar las encuestas se refiere a la totalidad del personal que actualmente se encuentra laborando en VENTURA FOODS S.A. en la ciudad de Cartagena, dado que se considera que la población total es baja y permite a los encuestadores realizar esta labor sin inconvenientes.

Población de la empresa VENTURA FOODS S.A.: 35 personas.

Total de encuestas a realizar: 35 Encuestas.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA VENTURA FOODS S.A.

1.1 HISTORIA

En 1969, La señora Georgette Saker de Farah se reunía con sus amigas a jugar canastas (barajas) y a la hora del Té les ofrecía deliciosos pasabocas que ella misma elaboraba con antelación, manteniéndolos congelados y luego los freía. Por recomendación de las amigas le pidieron que le elaborara paqueticos que ellas le compraban y fue entonces donde comenzó a fabricar empanaditas, deditos de queso, Quibbe, Sfijas y los vendía a sus amigas.

Luego el señor Andrés Farah, hermano de su esposo, tenía un supermercado llamado Violeta, ubicado en el Edificio Seguros Bolívar, le dio la idea de que llevara los congelados para colocarlos en exhibición y de esta manera venderlos, tuvieron mucha acogida y cada vez más la demanda crecía. Más adelante le vendían al Supermercado Más por Menos.

Transcurrieron pocos años para que los momentos placenteros se encontraran en diversas ocasiones de la vida cartagenera, y al estudiar la acogida, se decidió atender el mercado nacional. La empresa GEORGETTE DE FARAH Y CIA LTDA fue fundada en este momento, el 24 de octubre de 1984.

Más de veinte años después, debido a la consistente demanda, inversiones y crecimiento, se conformó el grupo VENTURA FOODS S.A., propiedad de profesionales industriales reconocidos en el sector manufacturero nacional. Su actual Gerente General es William Farah Saker, por poseer el 50% de las acciones.

La familia Farah Saker es reconocida en la región Caribe por ofrecer comida árabe de gran calidad. Cuenta con el reconocido restaurante *Árabe e Internacional* en Cartagena de Indias y los rápidos y exquisitos restaurantes *farah's* en varios de los centros comerciales más conocidos del país.

De ésta manera comenzó y se expandió esta empresa dedicada a elaborar y comercializar los más deliciosos pasabocas congelados de rápida preparación.

1.2 PRODUCTOS

Algunos de los Productos que elabora y comercializa VENTURA FOODS S.A. son:

Deditos de Queso:

Producto elaborado a base de harina, margarina, levadura, azúcar, sal y queso.

Presentación en paquetes de 12, 20, 36, 40, 60,80, unidades.

Carimañola de Carne y Queso:

Producto elaborado a base de yuca, sal, carne magra, cebolla y especias y queso.

Presentación en paquetes de 10, 24, 25, 30 unidades.

Empanadas de Carne:

Producto elaborado a base de harina, margarina, levadura, azúcar, sal y carne magra, cebolla y especias.

Presentación en paquetes de 10, 20, 32 y 80 unidades.

Empanadas de Hawaiana:

Producto elaborado a base de harina, margarina, levadura, azúcar, sal y dulce de piña, mortadela y queso.

Presentación en paquetes de 10, 20, 32 y 80 unidades.

Empanadas de Queso:

Producto elaborado a base de harina, margarina, levadura, azúcar, sal y queso.

Presentación en paquetes de 10, 20, 32 y 80 unidades.

Empanadas de Pollo:

Producto elaborado a base de harina, margarina, levadura, azúcar, sal y carne magra, verdura y especias.

Presentación en paquetes de 10, 20, 32 y 80 unidades.

Empanadas de Maíz con Carne y Queso:

Producto elaborado a base de maíz, carne, cebolla, papa, sal y especias.

Presentación en paquetes de 10, 30 y 60 unidades.

Rombito de Maíz con Carne y Queso:

Producto elaborado a base de maíz, carne, cebolla, papa, sal y especias.

Presentación en paquetes de 30 y 60 unidades.

Todos los productos están se comercializan en empaques higiénicamente empacados en bolsa de polietileno. Con información referente al almacenamiento los cuales deben estar en congelación a temperatura de 18 grados bajo cero. Periodo de vencimiento de ocho meses a partir de la fecha de elaboración y detalle de instrucciones para su consumo (sacar del congelador, y freír en aceite tibio).

1.3 MISION

Ofrecemos productos alimenticios congelados de óptima calidad, de rápida y fácil preparación, fabricados bajo las más estrictas normas de higiene, con materias primas seleccionadas, y por personal altamente calificado, lo que nos permiten brindar a nuestros consumidores un producto sano, nutritivo y capaz de satisfacer los más exigentes paladares, creando así confianza, fidelidad a nuestra marca y crecimiento constante a nuestra empresa; gozando el camino y no el destino porque nuestro futuro es hoy.

1.4 VISION

Para el 2014 nos vemos como líderes sólidos en la Costa Atlántica, posicionados en las principales ciudades del país y con participación en el mercado internacional, reconocidos por ser una empresa innovadora y por el exquisito sabor e higiene de nuestros productos, que le brinde confianza a nuestros consumidores, clientes, proveedores y colaboradores, garantizando el crecimiento continuo de la empresa en el mercado de los congelados.

1.5 POLITICA DE CALIDAD

En congelados FARAH ofrecemos alimentos congelados exquisitos, sanos, nutritivos, de rápida y fácil preparación para los consumidores, producidos por un personal altamente calificado, con materias primas de excelente calidad, con una infraestructura en óptimas condiciones, a la vanguardia de la tecnología y un adecuado ambiente de trabajo, que nos garantiza la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de la legislación.

2. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE VENTURA FOODS S.A.

Para realizar el análisis de la situación actual de la Estructura Organizacional de la empresa VENTURA FOODS S.A, se realizó un diagnostico mediante la observación directa en las diferentes áreas existentes en la empresa y la realización de entrevistas al personal que la conforma tanto del área administrativa como operativa, el resultado de esta actividad de recolección de datos se encuentra plasmando en una matriz DOFA.

La entrevista fue realizada al total del personal existente en las instalaciones de VENTURA FOODS S.A. en la ciudad de Cartagena, es decir 35 personas, siendo de este grupo 11 personas de la parte administrativa y la diferencia de la parte operativa.

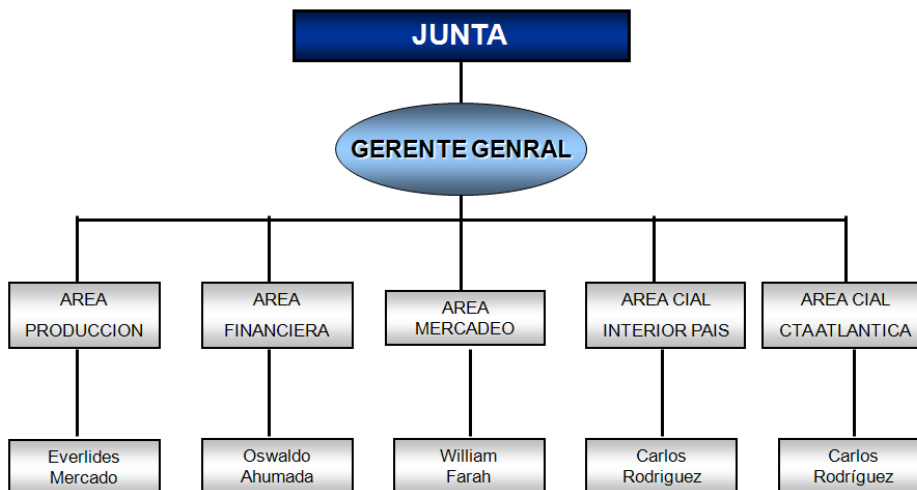
Mediante esta actividad de observación y entrevista llevada a cabo se generó un diagnostico que da a conocer ciertas condiciones que pueden impedir su crecimiento y sostenibilidad en el mercado; condiciones de carácter interno (Debilidades y Fortalezas), y de carácter externo (Oportunidades y Amenazas), con base a estas evidencias u observaciones se procura generar un plan de acción como recomendaciones para la empresa, teniendo mayor relevancia las evidencias de carácter interno, sobre las cuales se enfoca este proyecto y se le da cumplimiento a los objetivos iniciales del mismo.

Como resultado de la actividad realizada de recolección de información y procurando ampliar la información contenida y detallada en la Matriz DOFA, se dan a conocer otras condiciones generales observadas al interior de la empresa objeto de estudio:

- Aunque se encuentra definida la Misión, Visión y Política de Calidad, ninguno de los miembros de la empresa tiene conocimiento y/o claridad de estos.
- El “organigrama” existente es vacío, no se evidencia en el los cargos que actualmente se encuentran activos en la empresa, líneas de mando, tampoco áreas funcionales, este documento está bajo la responsabilidad del área de Gestión Humana pero no es de conocimiento del resto del equipo de trabajo.

Ilustración 7 Organigrama Actual

VENTURA FOODS S.A.



Fuente: Área Gestión Humana Ventura Foods S.A.

- Se observó que diferentes cargos pueden estar bajo la responsabilidad, en la ejecución de sus actividades, de una misma persona, generando de acuerdo al resultado de la entrevista, bajo rendimiento y confusión.
- La organización cumple con aspectos legales exigidos para su funcionamiento como seguridad social, salud, requisitos Invima para realizar su actividad económica, DIAN, entre otras.
- En el Área de Producción no se lleva a cabo una planeación para el cumplimiento de pedidos, es evidente la improvisación en la producción, no se lleva un control del inventario de materia prima.
- No existe un programa de mantenimiento preventivo de ninguno de los equipos, refiriéndonos tanto a la maquinaria para la producción como a equipos de computo.

- El Área de Control de Calidad del producto se encuentra bajo la responsabilidad del responsable de producción, siendo así, la misma persona “juez y parte” del proceso.
- El observa, por medio de referencias, que hay lealtad por parte de los clientes, pero más por tradición y calidad del producto que por la gestión del Área Comercial, no realiza actividades para la identificación de aspectos por mejorar, conocimiento de necesidades del mercado, seguimiento post-venta, tratamiento de quejas y reclamos que se presenten.
- No existe control sobre las compras que se realizan, no son registradas en ninguna parte, tampoco se generan órdenes de compra a los proveedores, no existe listado de proveedores ni evaluación sobre los mismos.
- No se evidencia la implementación de indicadores de gestión en ningún proceso para la medición de su rendimiento y logro de los objetivos.

En general, se observa que las actividades que se realizan en la empresa se encuentran soportadas bajo las personas más no sobre los cargos, evidenciándose esto en que el último ingreso de personal a la empresa tiene 2 años de antigüedad, los demás llegan hasta los 36 años al interior de la compañía, realizando las mismas actividades, las cuales no están plasmadas en ningún Manual o Procedimiento.


El Área Comercial se debe estructurar de tal manera que tenga entre sus objetivos la búsqueda y apertura de nuevos clientes, así como afianzar de manera clara y segura la lealtad de los existentes, mediante las diferentes técnicas de fidelización.

El Área Contable se evidencia aparentemente bien estructurada, a diferencia del área Administrativa, esta última debe desarrollar estrategias para el control de los recursos, definición de responsabilidades, etc.

No se tiene debidamente definido ningún aspecto de una Estructura Organizacional, todo es realizado por tradición, monotonía, en la marcha, la empresa se ha mantenido en el mercado por la tradición, clientes base y calidad del producto, más se genera la duda si es capaz de soportar el crecimiento y las exigencias que los clientes y el mercado en general, hoy día presentan.

2.1 MATRIZ DOFA VENTURA FOODS S.A.

A continuación se presenta matriz DOFA de VENTURA FOODS S.A (ver Anexo a: Formato Entrevista para la generación del Diagnostico en la empresa Ventura Foods S.A.)

<p style="text-align: center;">DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA VENTURA FOODS S.A.</p> 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS - F</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES - D</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES - O</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS - A</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p>

3. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA VENTURA FOODS S.A.

En cumplimiento Objetivo General: Diseñar una Estructura Organizacional a la empresa VENTURA FOODS S.A. para contribuir a su mejoramiento.

Mediante la implementación de esta propuesta en la empresa VENTURA FOODS S.A., se busca la mejora en su desempeño, crear una Estructura sólida donde se encuentren claramente definidas y especificadas las Áreas Funcionales, Responsabilidades, Funciones, Líneas de Comunicación y Mando, al igual que la implementación de un enfoque basado en procesos, dado que este enfoque posibilita un análisis continuo de las actividades que se llevan a cabo, la interrelación de los procesos identificados, el cumplimiento de los objetivos, la Misión y la Visión de la compañía y de ésta manera al mejoramiento de la competitividad de la empresa en mención.

Se busca definir y formalizar cada cargo que existe en la empresa vinculando cada uno de ellos al proceso dentro del sistema al cual pertenece, procurando que quienes lo desempeñen tengan total claridad de sus funciones, cómo engrana su cargo dentro del sistema y la importancia que éste tiene para el alcance de los objetivos, misión y visión organizacional, la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa, de igual forma permite un desarrollo integral de la organización, mejorando la productividad, comunicación e interrelación de los cargos, calidad y otros elementos que son importantes.

También permitirá:

- Mayor y mejor control de los diferentes procesos identificados
- Obtención de mejores resultados debido a la comunicación e interrelación entre los procesos
- Mejoramiento continuo a nivel general de la organización
- Participación de todo el personal en el logro de los objetivos organizacionales
- Sostenibilidad y rápida respuesta a las exigencias del mercado

3.1 ANALISIS, DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE CARGOS.

En cumplimiento de los Objetivos Específicos:

- *Elaborar Análisis de Cargos*
- *Elaborar Descripción de Cargos.*

Para la realización del análisis, descripción y perfiles de cargos identificados, se procedió con actividades de observación y la elaboración de una entrevista al personal que desempeña cada cargo, en aquellos cargos donde se encuentra diferentes personas desempeñándolo, éstas fueron agrupadas con el fin de no perder información relevante en la elaboración de este proyecto; esto, con el fin de determinar la descripción y perfiles de cada cargo real, ya que no se encuentra establecido formalmente.

Como complemento de la entrevista de Análisis de Cargos, se realizó la observación en la ejecución de actividades de cada cargo, las autoras del proyecto hicieron seguimiento a las labores realizadas por el personal que ejecuta el cargo, de esta manera se confronta lo realizado con las funciones plasmadas en la entrevista.

Mediante las diferentes preguntas planteadas en el formato implementado se obtuvo información que permite de forma sencilla, clara y fiable, la formalización de los diferentes cargos. (Ver anexo b: Formato de entrevista de análisis de cargos); la entrevista es realizada a quien ejecuta la actividad permitiendo de esta manera que el resultado sea real.

Para la elaboración de la Descripción del Cargo las actividades fueron discriminadas, (a) Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando; b) Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando y c) Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar.), de esta manera se mejora la productividad del cargo, se eliminan actividades innecesarias, agotamiento del personal, entre otros aspectos.

Para la Descripción y Perfiles de Cargos se definió un formato (Ver anexo C: Descripción y Perfiles del Cargo) el cual es implementado en cada uno de los cargos propuestos en este Proyecto de Grado.

3.2 DISEÑO GRAFICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En cumplimiento de los Objetivos Específicos:

- *Determinar los niveles de autoridad y responsabilidad*
- *Determinar las áreas funcionales que sean más convenientes y/o adecuadas para la organización.*

3.2.1 ORGANIGRAMA

Se hace la propuesta de implementación de Organigrama como herramienta gráfica de la Estructura Organizacional de VENTURA FOODS S.A., donde se identifica con claridad cargos, relaciones, nivel de responsabilidad y autoridad al interior de la empresa.

Se identifican las áreas claves, las cuales están vinculadas a los diferentes procesos identificados dentro del sistema, estas son lideradas por un profesional responsable de la toma de decisiones, asignación de tareas a su equipo de trabajo, transmisión y retroalimentación las otras áreas de los diferentes procesos.

Cada área identificada al interior de la organización cuenta con objetivos que son establecidos en búsqueda del alcance de los objetivos organizacionales, el cumplimiento de estos objetivos son responsabilidad del Líder del área, el cual, debe asignar tareas, responsabilizar e involucrar a su equipo de trabajo en el alcance de los mismos.

Se busca que a partir de los objetivos organizacionales, todos los miembros de la empresa trabajen y/o se involucren, de tal manera que se generen estrategias para el logro de los mismos donde, cada uno coordinadamente desde su área o rol dará su aporte para el logro de estas metas, de tal manera que del logro de un objetivo organizacional se alcanzan a cumplir objetivos particulares, lo cual induce a un mejor ambiente de trabajo, competencia sana, capacitación, trabajo en equipo entre otros aspectos favorables para la organización.

Dentro de la formalización de la Estructura Organizacional de VENTURA FOODS S.A se definieron las siguientes áreas de trabajo, estos serán los cargos que de manera gráfica se señalan en el organigrama diseñado para la organización (Ilustración 8), así:

Gerencia: Responsable de las decisiones estratégicas y la implementación de políticas en la empresa.

Área de Gestión Humana: Se encarga de la selección de personal, tramita la documentación relativa a la gestión del personal de la empresa (contratos, nómina, dotación) y se ocupa de las obligaciones de la empresa respecto a la Seguridad Social, se encuentra conformado por Jefe de Gestión Humana

Área de Comercial: esta área se encarga de diseñar e implementar estrategias de venta, de publicidad y promoción de los productos e identificar las exigencias del mercado y procurar que estas se determinan y se divulguen a todos los procesos para garantizar la satisfacción del cliente, e identificar oportunidades de negocio para el sostenimiento de la empresa e Incursionar en nuevos nichos de mercado, e investigar los mercados para conocer qué tipos de necesidad, deseos y poder adquisitivo tiene un grupo social específico, al que va ser dirigido el producto; de esta manera se obtiene la información suficiente para saber si este mercado objetivo tendrá un futuro comercial conveniente para las expectativas de la empresa; Está conformada por un Jefe de Ventas que lidera la costa atlántica (Cartagena, Barranquilla, Santa Marta y San Andrés), tres Mercaderistas en la ciudad de Cartagena, una Mercaderistas y una impulsadora en la ciudad de Barranquilla y una Mercaderistas en Santa Marta; y un Jefe de Ventas, dos Impulsadoras y dos Mercaderistas, que lidera el proceso en la ciudad de Bogotá.

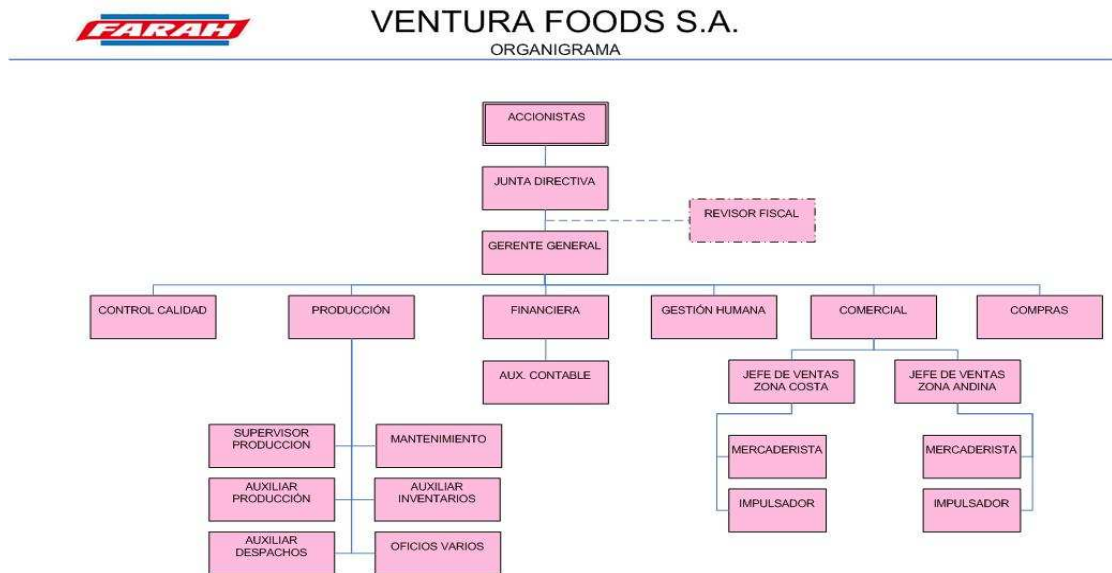
Área de Producción: Se encuentra conformado por veintitrés colaboradores, que ocupan los siguientes cargos, Jefe de Producción, Supervisor de Producción, Auxiliar de Inventario de Productos Terminados, Auxiliar de Inventario de Materias Primas; Auxiliar de Producción lo desempeñan 15 personas, Auxiliares de Empaque lo ocupan 2 personas, y en los cargos mencionados inicialmente sólo una persona ocupa el mismo; esta área es el corazón de VENTURA FOODS S.A., ya que es donde se fabrican y elaboran todos los productos, de la marca Farah y también se realiza la Marca propia Olímpica, bajo las más estrictas normas de higiene implementando las Buenas Prácticas de Manufactura, a través de la planeación semanal que se realiza con base a las ordenes de producción emitidas por el Área Comercial.

Área de Contabilidad: lo integran dos personas que ocupan el cargo de Contador y Asistente Contable, el área se encarga de controlar, manejar, registrar y clasificar las operaciones económicas de la empresa para la toma de decisiones, llevar el seguimiento contable y financiero a fin de obtener los resultados y balances del ejercicio, así como del cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa, de tal manera que se logren alcanzar los objetivos empresariales y al mismo tiempo velar por que la liquidez y rentabilidad de la organización.

Área de Compras: Se encarga de adquirir las materias primas y mantener las relaciones con los proveedores, una Asistente Administrativa es quien realiza los pedidos y las órdenes de compra generadas por los requerimientos realizados por cada área, se encuentra conformado por Jefe de Compras.

Área de Control Calidad: se encarga del aseguramiento de la Calidad, el cumplimiento de las buenas prácticas de Manufactura que constituyen el factor que asegura que los productos se fabriquen en forma uniforme y controlada, de acuerdo con las normas de calidad adecuadas al uso que se pretende dar a los productos, y conforme a las condiciones exigidas para su comercialización, de igual forma es el responsable de la entrega, seguimiento y el control de los productos enviados a terceros (laboratorios) para su análisis biológico y verificación del estado de los parámetros de higiene que deben cumplir antes de ser enviados al cliente; ésta área cuenta con una persona que ocupa el cargo de Jefe de Calidad.

Ilustración 8 Propuesta Organigrama



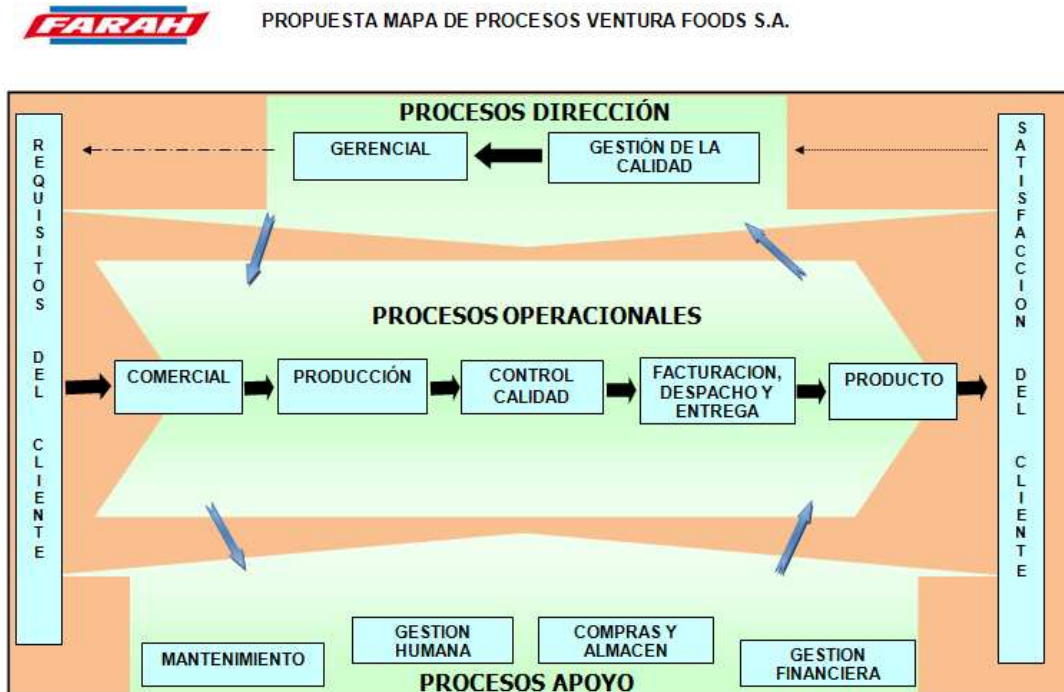
Fuente: Autoras Proyecto de Grado

3.2.2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DE PROCESOS

Basando la propuesta de la implementación de un sistema de procesos en búsqueda de un mejoramiento de su competitividad, se han identificado las actividades que se desarrollan en la organización, las cuales debidamente coordinadas, claramente definidas y engranadas darán mejores resultados y responderán mejor a los cambios que se presenten tanto al interior como al exterior de la compañía, brindando de esta manera satisfacción al cliente y alcance de los objetivos organizacionales.

Para la identificación de las actividades que conforman un proceso, y partiendo de la base de los principios para la implementación de un enfoque por procesos y los principios establecidos en la norma ISO9001:2008, y con la participación del personal administrativo y de Gerencia de VENTURA FOODS S.A. mediante un taller dinámico dirigido por las autoras del proyecto, se diseñó el Mapa de Procesos correspondiente a la ilustración 9 del presente proyecto.

Ilustración 9 Propuesta Mapa de Procesos



Fuente: Autoras Proyecto de Grado.

En el Mapa de Procesos se establecen e identifican claramente el *Proceso de Dirección*, conformado por actividades Gerenciales y Gestión de la Calidad, los cuales tienen como responsabilidad dentro del sistema de manejar aspectos relativos a la planeación estratégica, establecimiento de políticas, establecimiento de objetivos, comunicación, control, identificación y suministro de recursos y la revisión por la dirección.

El *Proceso Operacional* (Misional), este proceso está conformado por las actividades que son la razón de ser de la organización, del resultado arrojado en el desarrollo de estas actividades dependerá la competitividad de la organización; éste proceso inicia con la Gestión Comercial donde a partir de su labor de promoción y posicionamiento de los productos de la empresa genera nuevos negocios y se asegura que dentro de la organización se cumpla con los requisitos que el cliente en principio a establecido.

Una vez se ha logrado concretar la negociación se procede a suministrar la información del requerimiento del cliente al área de Planificación, Fabricación, Control de la Calidad donde con base a la orden de producción suministrada por el área Comercial se asegura que se cuenta con el inventario suficiente de la materia prima para la programación de la Producción y el aseguramiento del cumplimiento de los requerimientos del cliente.

Una vez hayan superado los controles de calidad respectivos, se precede con la Facturación del pedido, confirmado el pago del mismo por parte del cliente se procede con el Despacho y seguimiento hasta la Entrega, informando de esta gestión al área comercial quien es al responsable del aseguramiento de la conformidad en su recibo por parte del cliente.

También se encuentra el *Proceso de Soporte* que como su nombre lo indica brindan soporte a las actividades del Proceso Operacional para el alcance de sus objetivos, conformado por actividades de Mantenimiento quienes vigilan el correcto funcionamiento de maquinaria, equipos y herramientas que se encuentran directamente vinculadas en los procesos que intervienen en la calidad del producto, Gestión Humana quienes a partir de su gestión son responsables de la contratación del personal que cumpla con el perfil que la empresa requiere para la realización de las actividades que se realizan en los diferentes procesos, Compras, encargada de la adquisición de la materia prima, los insumos y en general todos los elementos que se requieran en los diferentes procesos para poder llevar a cabo la actividad comercial de la empresa, Almacén quien es responsable de la correcta adecuación de la materia prima desde el momento del recibo en las instalaciones hasta su momento de uso y Gestión Financiera, que se encarga del cumplimiento de la legalidad en los movimientos contables y mantener informado a la alta gerencia de la liquidez y flujo de caja con que cuenta la compañía.

3.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En cumplimiento del Objetivo Específico:

- *Elaborar Manual de Procedimientos conducente a especificar las actividades de los diferentes procesos.*

Teniendo total claridad de tres palabras claves tales como: Manual, Proceso y Procedimiento, para llevar a cabo este ítem en el presente Proyecto de Grado, las autoras quieren dar la relevancia que se merecen estos términos y el logro de este objetivo, dado que una empresa donde no se usan los manuales presenta muy seguramente confusión en sus responsabilidades, no hay control, no hay normas, etc.

Los Procedimientos generados en este Proyecto de Grado son diseñados en un idioma sencillo, lógico, de fácil entendimiento para todo aquel que lo consulte.

Se encuentran anexos a este Proyecto de Grado los Procedimiento de las siguientes áreas:

- ✓ Área Comercial
- ✓ Área Financiera
- ✓ Área de Compras
- ✓ Área de Gestión Humana
- ✓ Área de Producción

A cada uno de estos Procedimientos se vinculan formatos diseñados para un mayor control dentro del área al cual pertenecen.

Del Área de Control de Calidad no se presenta un procedimiento definitivo dada la complejidad para la elaboración del mismo, teniendo en cuenta que ésta área debe tener en cuenta parámetros de ingeniería de alimentos y resultados de laboratorio para su redacción, sin embargo se encuentra dentro de todo el desarrollo del Proyecto de Grado y es señalado dentro de las recomendaciones a la empresa su elaboración definitiva.

CONCLUSIONES

- ✚ En la actualidad la empresa VENTURA FOODS S.A. se encuentra realizando su actividad económica sin la implementación de una Estructura Organizacional definida, la poca información existente no es retransmitida y se encuentra en manos de los directivos.
- ✚ En VENTURA FOODS S.A. no hay formalidad en ninguna de sus áreas, las mejoras, gastos, quejas, actividades, etc., son realizadas sin ningún control sobre las mismas; aunque cada miembro realiza sus actividades, éstas no han sido evaluadas por los directivos, para identificar tiempos muertos o mejoras a implementar.
- ✚ La empresa se ha mantenido en el mercado gracias a la fidelización de los clientes que tiene, los cuales fueron adquiridos por la calidad de sus productos al iniciar la empresa, mas no por una gestión comercial efectiva.
- ✚ Como resultado de este Proyecto de Grado se propone un Organigrama, donde están establecidas las áreas funcionales de la empresa, líneas de mando y limitaciones y dependencias de cada cargo.
- ✚ Se identifica y propone la implementación de un sistema por Procesos, identificando procesos estratégicos como Gerencia y Gestión de la Calidad, los cuales son la base y dictan lineamientos a todos los demás procesos de la empresa, siendo éstos los Procesos Claves conformados por: Comercial, Fabricación, Control Calidad, Facturación, Despacho y Entrega, los cuales son apoyados por Procesos de Apoyo conformados por: Mantenimiento, Gestión Humana, Compras y Almacén y Gestión Financiera.
- ✚ Mediante el resultado arrojado en el análisis de cargos se realizó la Descripción y Perfiles de los cargos identificados, permitiendo mediante éstos que los miembros de la organización tengan claridad de sus funciones y responsabilidades, adicionalmente también es una herramienta para la adecuada contratación de personal cuando se requiera.

RECOMENDACIONES

Si la empresa VENTURA FOODS S.A. decide implementar las diferentes propuestas en este Proyecto de Grado presentadas para su mejora en la Gestión, se recomienda tener en cuenta que:

- ✚ Es importante crear un plan de prioridades y ponerlo en marcha.
- ✚ Divulgar claramente los cambios que se llevarán a cabo a todos los miembros de la empresa, dándoles a conocer a cada uno de ellos la importancia de la actividad a realizar y cuál es su papel dentro de esta actividad.
- ✚ Definir un líder en la puesta en marcha de esta actividad, quien se encargará de delegar y hacer seguimiento a las diferentes actividades que se deberán desarrollar por todo el equipo.
- ✚ Proporcionar los recursos que se requieren, refiriéndonos a recursos físicos y del conocimiento.
- ✚ Realizar constante evaluación de las actividades, identificando errores a tiempo y diseñando estrategias preventivas o correctivas que permitan la mejora en el área afectada.
- ✚ Mantener un seguimiento periódico a todas las actividades realizadas, en caso de presentarse modificaciones en éstas, sin importar el motivo, deben ser trasladadas y plasmadas a todos los documentos dentro del sistema que sean afectados.
- ✚ Se debe proceder con la culminación del Procedimiento del Área de Control de Calidad, dejando establecido con claridad las tolerancias, normas y parámetros que se deben tener en cuenta para la salida del producto terminado hacia el cliente.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill, 7 Edición. 2007. 74 p.

GIBSON-IVANCEVICH-DONNELLY, Jr. Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 10 Edición. 2001. 367, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 382, 383, 389 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. NTC-1486. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. 6 Actualización. 2008.

KOONTZ, Harold. Administración, Una perspectiva global. 1998. 35 p.

-----; WEIHRICH Heinz. 12ª edición. 2004. 314 p.

MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos E: Administración de Organizaciones. Unibiblos, Colombia. 2002. 16p

MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos E.: "Administración de organizaciones" En Henry Fayol: Administración industrial y general. Orbis S.A. Barcelona, 1986.

MUNCH GIRALDO, Lourdes. Fundamentos de Administración, 7 Edición. 2006

ROBLES VALDEZ, Gloria; ALCERRECA JOAQUÍN, Carlos. Administración un enfoque interdisciplinario. Pearson Education 1ª edición. 2000. 308, 310, 311, 312, 314 p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría – Metodología – Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. 10ª edición. Bogotá, D.C. 3R Editores. 2008. 20 p

STEPHEN P. Robbins. La Administración en el mundo de hoy. Prentice Hall-Pearson. 1998. 192, 235, 310 p.

STONER, James. Administración, Quinta Edición, Prentice- Hall. 1997. 336 p.

Link paginas web consultadas:

<http://lafactoriadelexito.blogspot.com/2009/04/ningun-viento-es-favorable-para-quien.html>

<http://www.monografias.com/trabajos42/departamentalizacion/departamentalizacion2.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>