

**Facultad de Ciencia Económicas y
Administrativas**

**María Daniela Musicue Talaga
Stephany Carmona Bedoya**



Administración de Empresas

**DISEÑO DE LA
ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA ASOCIACIÓN
ALMACÉN COMUNITARIO
CXHA CXHA WALA
(ASOWALA)**



Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Asociación Almacén
Comunitario Cxha Cxha Wala (ASOWALA)

María Daniela Musicue Talaga

Stephany Carmona Bedoya

Universidad Antonio Nariño

8 junio del 2020

Nota del autor

María Daniela Musicue Talaga y Stephany Carmona Bedoya, Facultad de
Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Antonio Nariño

La correspondencia relacionada con este proyecto de grado debe ser dirigida a
nombre de María Daniela Musicue Talaga y Stephany Carmona Bedoya,
Universidad Antonio Nariño

Contacto: email: mmusicue76@uan.edu.co; scarmona12@uan.edu.co

Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa Asociación Almacén
Comunitario Cxha Cxha Wala (ASOWALA)

María Daniela Musicue Talaga

Stephany Carmona

Tutor

María Alicia Martínez Herrera

Magister en Gestión Empresarial

Universidad Antonio Nariño

8 de junio de 2020

Nota del autor

María Daniela Musicue Talaga y Stephany Carmona Bedoya, Facultad de
Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Antonio Nariño

La correspondencia relacionada con este proyecto de grado debe ser dirigida a
nombre de María Daniela Musicue Talaga y Stephany Carmona Bedoya,
Universidad Antonio Nariño

Contacto: email: mmusicue76@uan.edu.co; scarmona12@uan.edu.co

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado se lo agradecemos a Dios por darnos salud, bienestar y la oportunidad de educarnos de manera profesional, así como los medios para terminar nuestra carrera.

A nuestros padres y hermanas quienes fueron testigos del esfuerzo y dedicación durante este tiempo de aprendizaje.

A nuestros profesores quienes han sido un pilar fundamental en nuestra adquisición de conocimiento; principalmente a el profesor Emilio José Corrales quien fue el coordinador de la carrera de administración, una persona incondicional, amable, servicial y sobre todo empeñado en que cumpliéramos esta meta; también le expresamos nuestro agradecimiento a la profesora María Alicia Martínez nuestra tutora en el trabajo de grado, por su dedicación y apoyo brindado, por la confianza que nos ofreció y por ser una guía esencial en este proceso.

Maria Daniela Musicue Talaga

Stephany Carmona Bedoya

DEDICATORIA

Dedicamos principalmente el trabajo realizado a Dios, por ser nuestra guía y permitirnos llegar hasta este momento, donde podemos culminar un ciclo muy importante en nuestra vida.

A nuestros padres Luz Marina Musicue, Yujaina Bedoya y Leonardo Carmona por todo su apoyo, dedicación, amor y especialmente por ser esa voz de aliento en aquellos momentos que sentíamos desfallecer, por las noches de desvelo en la espera de nuestra llegada; y por todas las oraciones brindadas para que cada día fuera mejor que el anterior, gracias a su apoyo hemos logrado llegar hasta aquí, convirtiéndonos en mejores personas y profesionales.

Maria Daniela Musicue Talaga

Stephany Carmona Bedoya

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ESTUDIOS PRELIMINARES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.1.2 Descripción del problema.....	4
1.1.3 Formulación de la pregunta.....	5
1.1.4 Sistematización	5
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3. MARCO REFERENCIAL	6
1.3.1 Marco Contextual.....	6
1.3.2 Estado del Arte	7
1.3.3 Marco Teórico	9
1.4 MARCO LEGAL	33
1.5 METODOLOGÍA	35
1.5.1 Definición y justificación del tipo de estudio.....	35
1.5.2 Fuentes de información	36
1.5.3 Fases de la investigación	37
1.6 JUSTIFICACIÓN	37
2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CXHA CXHA WALA ASOWALA	39
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	39
2.1.1 Misión, Visión y Valores.....	39
2.1.2 Inventario de los procesos de la organización.....	39
2.1.3 Proceso de gestión humana	39
2.1.4 Proceso administrativo	40
2.1.5 Proceso financiero	40
2.1.6 Proceso facturación	40
2.1.7 Proceso operativo.....	40
2.2 ORGANIGRAMA.....	40

2.3 MAPA DE PROCESOS.....	41
2.3 INFRAESTRUCTURA.....	43
2.5 ANÁLISIS EXTERNO Y DEL SECTOR ALMACÉN ASOWALA	44
2.5.1 <i>Generalidades del sector</i>	44
2.6 ANÁLISIS INTERNO ALMACÉN ASOWALA	56
2.6.1 <i>Cuestionario</i>	56
2.6.2 <i>Matriz EFI</i>	62
3. PROPUESTA DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CXHA CXHA WALA ASOWALA	65
3.1 ENFOQUE Y PRINCIPIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	65
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	65
3.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL	65
3.3.1 <i>Misión</i>	65
3.3.2 <i>Visión</i>	66
3.3.3 <i>Valores corporativos</i>	66
3.3.4 <i>Principios corporativos</i>	66
3.3.5 <i>Organigrama propuesto</i>	66
3.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	67
3.4.1 <i>Administrador</i>	68
3.4.2 <i>Auxiliar Contable</i>	69
3.4.3 <i>Auxiliar de caja</i>	71
3.4.4 <i>Auxiliar de Bodega</i>	72
4. CONCLUSIONES.....	73
5. RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS	75
ANEXOS	85
ANEXO 1	85
ANEXO 2	88
ANEXO 3	91
<i>Peso Relativo</i>	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de organizaciones	15
Tabla 2. Factores que influyen en el Diseño Organizacional.....	16
Tabla 3. Enfoques del Diseño Organizacional.....	17
Tabla 4. Principios del Diseño Organizacional	18
Tabla 5. Estructuras Organizacionales	19
Tabla 6. Modelo de Diseño de Cargos.....	24
Tabla 7. Herramientas dentro del Análisis de Cargos.....	25
Tabla 8. Etapas presentes dentro del Análisis de Cargos.....	26
Tabla 9. Requisitos dentro del análisis y descripción de cargos.....	27
Tabla 10 Tipos de competencias según Martha Alles.....	29
Tabla 11. Procesos de recursos humanos donde se aplica la gestión por competencias.....	31
Tabla 12.Principios Cooperativos	32
Tabla 13. Activos ASOWALA.....	43
Tabla 14. Productos de ASOWALA.....	44
Tabla 15. Matriz EFE ASOWALA.....	55
Tabla 16. Matriz EFI Almacén ASOWALA.....	62
Tabla 17. Descripción de cargo y funciones Administrador ASOWALA.....	68
Tabla 18. Descripción de cargo y funciones Auxiliar Contable ASOWALA	69
Tabla 19. Descripción de cargo y funciones Auxiliar de Facturación ASOWALA..	70
Tabla 20. Descripción de cargo y funciones Auxiliar de Caja ASOWALA	71
Tabla 21. Descripción de cargo y funciones Auxiliar de Bodega ASOWALA.....	72

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Funciones del proceso Administrativo según Koontz, Weihrick & Cannice (2012).....	11
Gráfico 2. Etapas de la Planeación dentro del proceso administrativo.....	11
Gráfico 3. Etapas de la Organización dentro del Proceso Administrativo.....	12
Gráfico 4. Etapas de la Dirección dentro del Proceso Administrativo.....	13
Gráfico 5. Etapas del Control dentro del Proceso Administrativo.....	14
Gráfico 6. Modelo Organigrama General.....	20
Gráfico 7. Modelo organigrama Suplementario.....	21
Gráfico 8. Modelo Organigrama Vertical.....	22
Gráfico 9. Modelo Organigrama Horizontal.....	22
Gráfico 10. Modelo Organigrama General.....	23
Gráfico 11. Modelo Organigrama Específico.....	23
Figura 12. Elementos de la descripción de Cargos.....	24
Figura 13. Organigrama empresa ASOWALA.....	41
Figura 14. Mapa de procesos según entrevista ASOWALA.....	42
Figura 15. Plano almacén ASOWALA.....	43
Figura 16. Análisis PESTEL empresa ASOWALA.....	54
Figura 17. Resultados Propósito ASOWALA.....	57
Figura 18. Resultados Estructura ASOWALA.....	58
Figura 19. Resultados Ambiente laboral ASOWALA.....	59
Figura 20. Resultados Equipos y espacios de trabajo ASOWALA.....	60
Figura 21. Organigrama Lineal propuesto para el almacén ASOWALA.....	67

RESUMEN

Este trabajo de grado presenta la propuesta de diseño y estructura organizacional que se realizó para la empresa Asociación Almacén Comunitario Cxha Cxha Wala (ASOWALA) y así poder contribuir al crecimiento de la misma, así como al desarrollo competitivo y rentable. En consecuencia y teniendo en cuenta la perspectiva administrativa del trabajo, se hizo acopio de teorías y fundamentos administrativos y así mismo de métodos y técnicas de investigación, con el fin de lograr presentar el diseño adecuado para suplir la necesidad de planeación estratégica de la empresa.

Para la obtención de los datos y de toda la información necesaria para el diagnóstico de la empresa e identificar sus necesidades, de tal forma que se logrará establecer la estrategia correcta, se realizó una encuesta estructurada y una entrevista. Además, se implementaron herramientas de análisis como lo fue el PESTEL y la matriz EFI para complementar el informe de diagnóstico situacional de la empresa y del sector donde realiza su actividad económica, logrando así identificar las amenazas del mercado a fin de mitigarlas con las oportunidades que se presentan en el micro y macro ambiente.

A continuación, a través de la aplicación de una entrevista al personal para el análisis de cargos se definieron las funciones, competencias y responsabilidades de cada cargo para distribuir la carga laboral, potencializar el desempeño y productividad de la empresa, y fortalecer todos los procesos que se realizan dentro de ASOWALA. También se diseñó el organigrama que hará parte del nuevo diseño organizacional de la empresa para contribuir a su desarrollo competitivo.

La investigación se realizó en el municipio de Corinto, la empresa ASOWALA fue elegida como referencia para futuras investigaciones sobre empresas y organizaciones de carácter indígena en el país y como a través de un diseño y estructura organizacional adecuados a los propósitos y metas de la empresa se puede lograr el crecimiento productivo, rentable y competitivo de todas las organizaciones.

Palabras Claves: Administración, Proceso Administrativo, Organización, Diseño organizacional, Estructura Organizacional.

ABSTRACT

This degree work presents the design and organizational structure proposal that was made for the Cxha Cxha Wala Community Warehouse Association Company (ASOWALA) and thus be able to contribute to its growth, as well as to competitive and profitable development. Consequently, and taking into account the administrative perspective of the work, theories and administrative foundations were gathered, as well as research methods and techniques, in order to present the appropriate design to meet the need for strategic planning of the company.

In order to obtain the data and all the information necessary for the diagnosis of the company and identify its needs, in such a way that the correct strategy will be established, a structured survey and interview were carried out. In addition, analysis tools such as the PESTEL and the EFI matrix were implemented to complement the situational diagnostic report of the company and the sector where it carries out its economic activity, thus identifying the market threats in order to mitigate them with the opportunities that they appear in the micro and macro environment.

Next, by means of an interview to the personnel for the analysis of positions, the functions, competencies and responsibilities of each position were defined to distribute the workload, enhance the performance and productivity of the company, and strengthen all the processes carried out within from ASOWALA. The organizational chart that will be part of the new organizational design of the company was also designed to contribute to its competitive development.

The research was carried out in the municipality of Santander de Quilichao, the company ASOWALA was chosen as a reference for future research on indigenous companies and organizations in the country and as a design and organizational structure appropriate to the purposes and goals of The company can achieve productive, profitable and competitive growth of all organizations.

Key Words: Administration, Administrative Process, Organization, Organizational Design, Organizational Structure.

Introducción

Los cambios y avances constantes dentro de las ciencias económicas, administrativas y los mercados, exige que las organizaciones estén en la búsqueda de una estructura organizacional que se diseñe para la gestión pertinente con el fin de lograr la consecución de metas, desarrollos y objetivos.

Con la ejecución de este proyecto de investigación, las autoras proponen un diseño de estructura organizacional que establezca los criterios conforme a los procesos y necesidades de la asociación ASOWALA del municipio de Corinto, Cauca, y así permitir que la asociación desempeñe sus actividades en forma organizada, de tal manera que cada uno de sus procesos logre funcionar de manera correcta generando mejores resultados, gracias al empleo de herramientas administrativas y conocimiento científico que les permitan la consecución de los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo esta propuesta se realizó el planteamiento del problema en el cual se detallan los antecedentes y la definición del problema, las falencias de la empresa objeto de estudio llamada ASOWALA, las cuales están enfocadas en la carencia del diseño de una estructura organizacional óptima para su consolidación en el mercado. También, se planteó el objetivo general que se enfocó en el diseño de la estructura organizacional sólida y adecuada para la empresa, basados en los resultados de los objetivos específicos que buscaron diagnosticar la situación actual de la empresa frente a su administración y estructura organizacional, definir la estructura organizacional óptima para la empresa ASOWALA y elaborar el análisis de cargos necesarios para la empresa enfocando su diseño por competencias.

En el marco teórico se hizo acopio de los respectivos argumentos que fundamentan la teoría del Diseño Organizacional desde el punto de vista de varios autores, el análisis de cargo y la gestión por competencias, conceptos y teorías que se considera imprescindible porque esta información permite una mejor comprensión del tema central, seguido del marco legal, que es el enfoque jurídico sobre el cual se basará el proyecto para su realización, teniendo en cuenta todas las normas y leyes que rigen este tipo de asociaciones. Se logró establecer la metodología que se implementó dentro de la investigación, especificando el tipo de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las fuentes de información, las tres fases de investigación.

Posteriormente se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, logrando identificar la estructura y diseño que actualmente se empleaba. También se realizó el análisis interno y externo del sector y se aplicó un cuestionario a todos los colaboradores de la empresa para medir la eficiencia del diseño estructural bajo el cual operaban, dando como resultado una evidente deficiencia en todos sus procesos debida a un proceso administrativo precario.

Seguidamente, se presentó la propuesta de diseño y estructura organizacional, basados en las necesidades identificadas en el diagnóstico anterior, así como el análisis y manual de funciones y cargos que influirán en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Al final, se entregan las conclusiones del desarrollo investigativo y las recomendaciones basadas en el análisis general del diagnóstico y la propuesta.

1. Estudios preliminares

1.1 Planteamiento del Problema.

1.1.1 Antecedentes.

La constante competitividad dentro de los mercados presiona a las organizaciones para que evolucionen y tomen las decisiones pertinentes con el fin de lograr mantenerse en pie dentro de una economía cada vez más exigente y rigurosa. De tal forma, las decisiones administrativas son pilares para el desarrollo de las empresas, puesto que, no tener un diseño organizacional adecuado y una visión a futuro de lo que quiere lograr, podrían ser obstáculos para alcanzar el éxito deseado (Villanueva Florez, 2015).

En este sentido, lograr las metas y objetivos que una organización se propone, requiere tomar decisiones de acuerdo a una estructura organizacional adecuada, que permita una buena gestión administrativa, adaptación a los cambios y competitividad en los mercados. De igual manera, lograr diferenciarse de otras empresas en un mismo mercado puede lograrse a partir del aprovechamiento de las fortalezas internas y oportunidades, lo que obliga a buscar una estructura interna apropiada.

Sin embargo, todavía algunas empresas subestiman la importancia de una estructura organizacional sólida, y no asocian que esta falencia influya en su baja participación dentro del mercado, permitiendo que su competencia sobresalga de manera fácil y rápida, relegando a la compañía e invisibilizándola, como es el caso de las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro) en Colombia.

En el caso de asociaciones, fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro, es importante tener claro cómo estará conformado el diseño organizacional y cuántas personas van a conformar cada una de las áreas que se crearán, el número de directivos, de personal administrativo y operativo. No contar con una estructura organizativa adecuada, clara y eficaz, imposibilita el flujo de funciones y desarrollo dentro de la organización, reprimiendo la satisfacción de los participantes e impidiendo la retención de los mismos empleados, perjudicando las sólidas relaciones de trabajo y posibles negocios.

1.1.2 Descripción del problema.

La asociación Almacén comunitario Cxha Cxha Wala del Cabildo indígena del Resguardo Páez de Corinto, Cauca, ASOWALA, organización indígena de carácter especial sin ánimo de lucro, fundada en el año 2016 por la comunidad indígena, actualmente conformada por ocho personas y que realiza actividades de bienestar social relacionadas con el fortalecimiento del plan de vida, la economía propia, la organización comunitaria e identidad cultural; comercializa a nivel interno y externo insumos alimenticios como granos, abarrotos y licores, productos agropecuarios, máquinas agrícolas, semovientes y especies menores en pie; cárnicos y salsamentarías, equipos industriales, equipos electrónicos, entre otros productos.

Actualmente no ha logrado definir y establecer una estructura organizacional sólida que le permita al personal conocer hacia dónde se dirige la organización, cuál es el propósito de la misma, sus objetivos, sus valores y su visión. Por otro lado, la ausencia de claridad con respecto a las descripciones de los perfiles para cada cargo impide que se reconozcan las funciones a desempeñar, así como las responsabilidades que cada persona debe asumir, por lo que el flujo de gestión dentro de la organización se ve limitado, perjudicando directamente el desarrollo de la actividad económica. Esta falta de direccionamiento y control conlleva a que la asociación sea manejada empíricamente, sin establecimiento de jerarquías ni responsabilidades de los directivos y de los subalternos. De continuar con estas falencias, la empresa puede presentar debilidades internas, como por ejemplo falta de compromiso de los colaboradores, desorganización en los procesos, comunicación no asertiva, desmotivación y competitividad de la compañía dentro del mercado. Lo que puede desencadenar problemas a nivel financiero como problemas de liquidez y solvencia, ya que al no tener parámetros de cartera establecidos para los clientes y además sumándole que por ser una organización de carácter especial (propio) la mayoría de clientes creen que pueden disponer de ella sin ningún problema al momento de solicitar un crédito.

Por lo anterior, se presenta la necesidad de realizar un diseño de la estructura organizacional de ASOWALA, que a su vez esclarezca cual es la planeación que se proyecta, teniendo en cuenta los propósitos con relación a la misión, visión, objetivos, estrategias corporativas, valores y principios, distribución del poder, jerarquía de los

cargos, teniendo en cuenta una correcta descripción de estos y sus respectivas competencias, un sistema de comunicación interna que permita la fluidez de la información dentro de la compañía, con el fin de otorgar los procedimientos y parámetros adecuados y necesarios para lograr planeación y mejorar el proceso de toma de decisiones.

1.1.3 Formulación de la pregunta

¿Cómo sería el diseño de la estructura organizacional de la organización Asociación almacén comunitario CXHA CXHA WALA (ASOWALA)?

1.1.4 Sistematización

¿Cómo sería la situación actual de la organización Almacén Comunitario Cxha Cxha Wala ASOWALA?

¿Cómo sería la estructura organizacional para la organización Almacén Comunitario Cxha Cxha Wala ASOWALA?

¿Cuáles serían los manuales de funciones de acuerdo al análisis y descripción de cargos necesarios para la organización?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar de la estructura organizacional de la organización Asociación almacén comunitario CXHA CXHA WALA (ASOWALA)

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización ASOWALA.
- Definir la estructura organizacional adecuada y eficiente que mejor se adapte a la organización ASOWALA
- Diseñar los manuales de funciones de los cargos que están en el organigrama de la empresa

1.3. Marco referencial

1.3.1 Marco Contextual

EL contexto en el cual se desarrolló la investigación fue en el Municipio de Corinto Cauca, en la organización Asociación Almacén Comunitario CXHA CXHA WALA (ASOWALA), ubicada en la Calle 5 Cra 12 esquina, del Barrio La Colombiana, una organización reconocida por brindar el bienestar y fortalecimiento del plan de vida.

La empresa cuenta con una trayectoria en el mercado de 4 años. En la actualidad la Asociación almacén comunitario CXHA CXHA WALA (ASOWALA) cuenta con 8 empleados, de los cuales 2 son cajeros, 1 bodeguero, 2 auxiliares de facturación, 2 auxiliares contables y el administrador.

Además, del cambio significativo que tuvo el 15 de septiembre del 2019, donde paso a ser un Autoservicio, que busca el satisfacer las necesidades de la comunidad.

Según información tomada de la página web de la Alcaldía de Corinto (2018):

“El municipio se ubicada en el departamento del Cauca y forma parte de la provincia del Norte. Limita con el municipio de Miranda, al sur con Toribio y Caloto, al oriente con el departamento del Tolima y al occidente con el municipio de Padilla. Popayán, capital del departamento del Cauca, se encuentran a 118 kilómetros y Santiago de Cali, capital del Valle del Cauca, se encuentra a 53 kilómetros”. (Alcaldía de Corinto, 2018).

Según el DANE (2014) su número de habitantes es de 31. 872, su gentilicio es Corintoño. La extensión total del territorio es de 302 Km², del área urbana es de 30.2 Km² y del área rural de 271.8 Km².

La actividad económica de la zona rural es la agricultura y la ganadería, aunque también existe exportación de productos y materiales artesanales. Su principal cultivo es la caña de azúcar, el municipio concentra gran parte de los trapiches de la zona, la caña ocupa el 23.4 % del área total, y el cultivo de café que ocupa el 4.4 % del área total. (Alcaldía de Corinto, 2018)

El Resguardo nace, en la década de los 60s y 70s, como un proyecto a conciencia de la comunidad Nasa, con el fin de motivar la unidad y participación comunitaria de

las autoridades tradicionales, la cultura y la recuperación de las tierras, en el municipio de Corinto.

Los propósitos generales del resguardo y su plan de vida CXHA CXHA WALA son:

- La búsqueda de la unidad comunitaria campesina, indígena y afro colombiana.
- Fortalecimiento los procesos organizativos comunitarios.
- Concientización hacia la interculturalidad de la región.
- Consolidar así una Entidad Territorial Autónoma.

1.3.2 Estado del Arte

El diseño de la estructura organizacional de las empresas y asociaciones ha tomado relevancia en los últimos años y todo gracias al papel importante que juega dentro de la toma de decisiones y dirección de la organización; por tal motivo, se han encontrado bases teóricas, investigaciones, metodologías de implementación y recomendaciones que sustentan la importancia de este proyecto de investigación.

A continuación, se presentan algunos antecedentes de investigación en Colombia y América Latina.

Toca Suarez Segundo Aldemar (2017) *“Propuesta de Diseño Organizacional en las áreas Funcionales Administrativa y Comercial para la Empresa de Servicios Públicos del Municipio de Cuitiva - Emcuitiva S.A ESP”* La investigación se propuso indagar en el diseño organizacional de dos áreas dentro de la empresa Emcuitiva S.A ESP para identificar las falencias presentes dentro de sus procesos, de tal manera que se lograra crear estrategias adecuadas para elaborar un diseño organizacional acorde a las necesidades de la empresa. Como conclusión general, el autor resalta que *“los servicios públicos domiciliarios deben evolucionar tanto en su prestación, como en la forma de administración y las relaciones que las empresas prestadoras tienen con sus suscriptores y usuarios.”* (Toca Suarez, 2017, pág. 101)

Morales C. & Rodríguez L. (2016) *“Diseño e implementación, estructura organizacional, procesos administrativos y contables para la Fundación Prosperarte”*. La investigación buscó implementar una estructura organizacional definida para la fundación donde se establezcan y estandaricen los procesos administrativos y

contables para lograr un mayor control y un buen funcionamiento de la entidad. Los autores manifiestan que la organización no cuenta con una estructura organizacional sólida, estandarización de procesos contables, contratos laborales, manual de funciones, reglamento interno ni gestión de control y calidad que entorpecen el desarrollo y correcto funcionamiento de la fundación. Se lograron identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la fundación, estableciendo las correcciones necesarias y potencializando los recursos.

Muñoz L. & Vinasco E. (2013). *“Diseño de la estructura y herramientas organizacionales básicas de la Asociación Apicai de Calcedonia”*. La investigación tuvo como propósito diseñar la estructura organizacional de la Asociación Apicai con el fin de controlar los recursos de la organización para lograr el cumplimiento y eficiencia de los planes organizacionales.

Como conclusión las autoras plantean que, es necesario que toda organización presente una estructura organizacional adecuada y sea socializada con sus empleados para motivar el sentido de pertenencia; además, establecer las actividades y la descripción de las mismas facilita el desempeño de los empleados y evita la duplicidad de funciones.

Piza Borbor, I. (2013) *“Diseño organizacional para la Asociación de Jubilados y Pensionistas Vicente González Borbor del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena”*. El proyecto se centró en lograr una adecuada administración y eficiencia en el desarrollo de las actividades, estableciendo los principales enfoques, a través de indicadores, detallando las funciones que se deben realizar de acuerdo a los cargos que desempeñan quienes están al frente de la asociación y lograr un manejo efectivo de los recursos con los que cuenta, para poder desarrollar de una manera eficiente las actividades que se realizan dentro de la asociación y poder brindar un mejor servicios a sus socios y habitantes de la Provincia de Santa Elena. La autora concluye que a través de la dirección estratégica se puede dar a conocer de una manera formal la misión, visión y objetivos que como asociación se persigue y que ayude a que éstas se centren en la mente de sus directivos y socios para que puedan conocer todo el fin hacia donde se dirige la asociación.

Franco Hadenchi I. & Torrenegra González R. M. (2009) *“Análisis Organizacional de la Empresa Carmetalica Ltda”*. El objetivo de esta investigación fue realizar un

análisis organizacional de la empresa Carmetálica Ltda. Con el fin de lograr proponer un diseño organizacional que de adecuará al plan estratégico de la compañía y lograr alcanzar los objetivos propuestos por la empresa. Como conclusión general, las autoras refieren que la estructura actual de Carmetálica no permitía el logro de los objetivos, por lo que la nueva estructura planteada a partir de las necesidades de la empresa, le proporciona las herramientas necesarias para que la empresa logre sostenerse competitivamente en el mercado.

1.3.3 Marco Teórico

Las organizaciones están siendo sacudidas en todo el mundo por cambios y transformaciones que los últimos avances les exigen, un factor que ha contribuido a la evolución de una organización es la creciente globalización de los mercados y competidores. El reto que representa responder a estos nuevos entornos globales complejos, llenos de cambios rápidos y altamente competitivos, ha creado la necesidad de una organización que pueda adaptarse rápidamente, con el fin de tomar ventajas de las oportunidades que surgen en el entorno en el que se desenvuelve.

Para que una organización mantenga su solidez, genere empleo, ingresos, innovación, cree una marca, sea competitiva, sostenible y logre que sus indicadores financieros no se vean afectados negativamente, debe tener clara cuáles son sus metas y objetivos a largo plazo, adoptar los planes de acción correspondientes y adecuados para la consecución de los recursos necesarios para lograr esas metas; además, quien tenga la responsabilidad de dirigir, debe ser consciente de la importancia al diseñar la estrategia y el direccionamiento necesario con el fin de permitir que los procesos administrativos a través de una estructura organizacional sólida.

En ese orden de ideas, dentro del marco teórico se abordarán diversos términos de enfoque administrativo que se relacionan y darán el soporte teórico e investigativo a la propuesta de diseño organizativo de la empresa ASOWALA.

1.3.3.1 Administración

El concepto de administración ha sido abordado por diversos autores, sin embargo, para explicar la importancia del mismo se tendrán en cuenta, dentro del presente trabajo de investigación, la definición que los siguientes autores proponen:

Jiménez Castro W., economista de la universidad Autónoma de Centro América, define a la administración como:

“...una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr”. (Jímenez Castro, 1990, págs. 20-21)

Por su parte, Fayol (1916), define la administración como la visualización del futuro para delinear el programa de acción; organizar hace referencia a la construcción de las estructuras materiales y sociales de la empresa.

Los teóricos y consultores organizacionales Harold Koontz y Cyril O’Donnel (1979) refieren que *“La administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”* (pág. 4).

Por último, Hitt, Black & Porter (2006) definen a la administración como *“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.* (pág. 8)

A partir de las anteriores definiciones sobre el concepto de administración, podemos concluir que:

La administración es un sistema de principios y conocimiento para la dirección de acciones, esfuerzos y recursos de una organización, logrando ser imprescindible para su sostenibilidad, desarrollo y crecimiento.

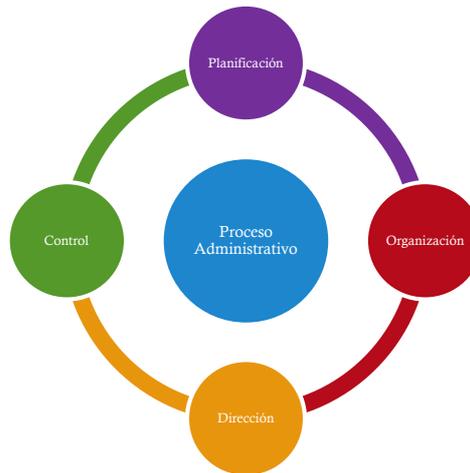
1.3.3.2 Proceso administrativo

Chiavenato (2006) define al proceso administrativo como *“el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus Stakeholders y la sociedad.”*

El proceso administrativo es una conjunto de fases que Fayol (1916) describe como: planificación, organización, dirección, coordinación y control; las cuales son universales por lo que cada administrador puede aplicarlas en su trabajo.

Por su parte, Koontzy, Weihrick & Cannice(2012) refieren que el proceso administrativo está dividido en 4 funciones que debe realizar el administrador: planificación, organización, dirección y control.

Gráfico 1. Funciones del proceso Administrativo según Koontz, Weihrick & Cannice (2012)



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Koontz, Weihrich, & Cannice, Administración: una perspectiva global y empresarial, 2012)

Planificación

Concierne al establecimiento de los escenarios futuros y la dirección que tomará la empresa. Dentro de la planificación se investigación del entorno, se plantean estrategias, se definen las políticas y los propósitos, así como las acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo. También se toman decisiones con respecto a los objetivos, se definen los planes para alcanzar y se programan las actividades. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996)

La planificación cuenta con las siguientes etapas:

Gráfico 2. Etapas de la Planeación dentro del proceso administrativo



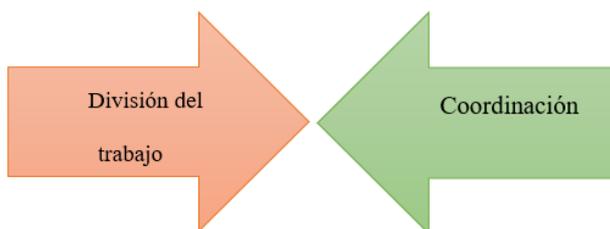
Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

La planeación es de corto, mediano y largo plazo.

Organización

Hace referencia al conjunto o diseño de reglas, cargos, comportamientos, responsabilidades, funciones y estructuras con el fin de organizar, distribuir y coordinar todos los recursos de la empresa (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996).

Gráfico 3. Etapas de la Organización dentro del Proceso Administrativo



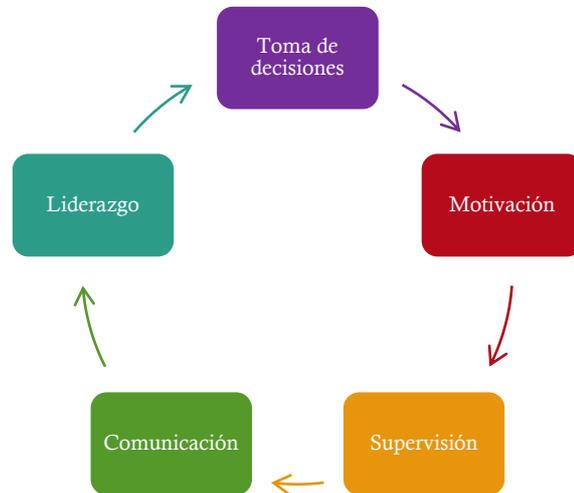
Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996)

Dirección

La dirección es la aplicación práctica de las fases del proceso administrativo a través del manejo del componente humano y el ejercicio del liderazgo. Dentro de la dirección se encuentran la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y

la supervisión para la consecución de los objetivos de la organización (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996)

Gráfico 4. Etapas de la Dirección dentro del Proceso Administrativo.



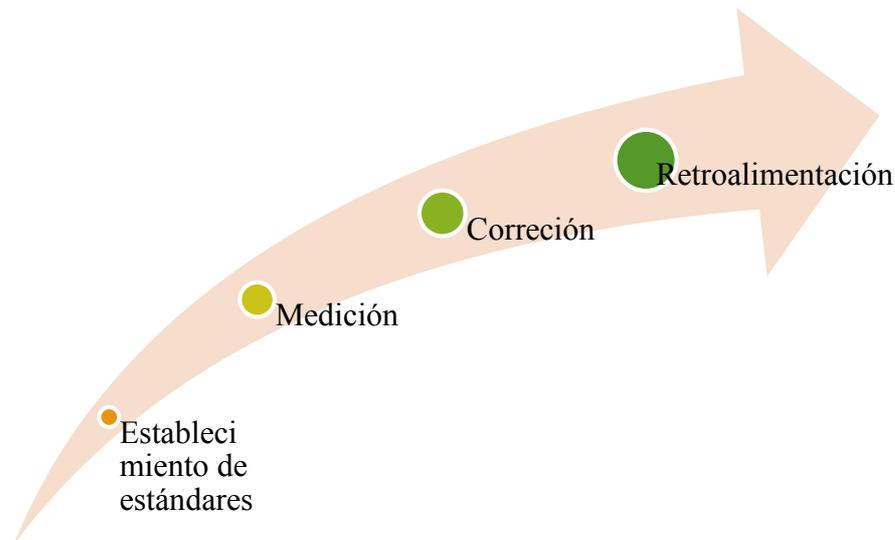
Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996)

Control

Según Henry Fayol (1916), el control hace referencia a verificar todo lo que ocurre dentro de la organización en contraste al plan que se ha adoptado y siguiendo las instrucciones emitidas y los principios que ya se han establecido. Esta fase tiene como objetivo el poder identificar las debilidades o los posibles errores para poder corregirlos y prevenir que vuelvan a producirse.

El control es la fase del proceso administrativo en donde se instauran los modelos para evaluar los resultados obtenidos.

Gráfico 5. Etapas del Control dentro del Proceso Administrativo.



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de (Fayol, 1916)

1.3.3.3 Organización

Goldhaber, en su libro *Comunicación Organizacional*, define a las organizaciones como: *“sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”*. (Goldhaber, 1994, págs. 30-31)

Es decir, un cambio que se realice en cualquier parte del sistema o subsistema incide en las otras partes del sistema.

Para Scott y Etzioni, citados por Richard Hall (1983) la organización se define como:

“...unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados”. (Hall, 1983, pág. 33)

Las organizaciones existen dentro de un medio y desarrollan actividades en pro de la consecución con ciertos objetivos.

Por su parte, Robbins Stephen menciona que (2005):

“Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” y continúa describiendo que “toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen faltan personas para realizar el trabajo, que se necesita para que las organizaciones cumplan sus metas”. (págs. 3,16)

En conclusión, la organización es un grupo una entidad social con objetivos claros y definidos que se procuran alcanzar en un tiempo determinado y permiten el desarrollo económico y el acceso a seguridad, educación y todos los demás elementos que sirven para garantizar una mejor calidad de vida.

Tipos de organizaciones

Chiavenato refiere que:

“Las organizaciones son múltiples y diversas lo que da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones, sin embargo, los principales tipos de organizaciones, clasificados según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en: organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización.” (Chiavenato, 2006, págs. 160-172)

Tabla 1. *Tipos de organizaciones*

Concepto	Definición
Según su fin	<p><i>Con fines de lucro:</i> Genera utilidad. <i>Eje:</i> Empresa.</p> <p><i>Sin fines de lucro:</i> Cumplir con un rol o función. <i>Eje:</i> ONU.</p>
Según su formalidad	<p><i>Formales:</i> sistemas y estructuras oficiales definidos para la toma de decisiones.</p> <p><i>Informales:</i> Medios no oficiales que influyen en la toma de decisiones y en el control de las organizaciones.</p>

Según su centralización *Centralizadas*: El mando se concentra sólo en la parte superior.

Descentralizadas: El mando se distribuye sobre toda la línea y hasta donde sea posible.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Chiavenato, 2006) y (Hitt , Black , & Porter , 2006)

1.3.3.4 Diseño Organizacional

Según Don Hellriegel & John W Slocum Jr. (2005), el diseño organizacional “es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones”. Las conexiones entre las divisiones, áreas o departamentos de una organización se pueden representar por medio de un organigrama.

Una de los principales fines del diseño organizacional es facilitar el flujo de información para la toma de decisiones de tal manera que se logre satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencia reguladoras; para ello, el diseño organizacional define la autoridad y responsabilidad de los equipos de trabajo, los departamentos y divisiones; estableciendo los niveles de integración deseados entre los mismos, construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente (Hellriegel & Slocum Jr, 2005).

La construcción del diseño organizacional está influenciada por el ambiente, la cultura, la tecnología, y las elecciones estratégicas (Hellriegel & Slocum Jr, 2005).

Tabla 2. Factores que influyen en el Diseño Organizacional.

Concepto	Definición
Factores ambientales	Características ambientales (externas del medio ambiente) que pueden afectar la capacidad de una organización para funcionar. <i>Ejemplo</i> : proveedores, distribuidores, competidores, consumidores.

Factores tecnológicos	La necesidad de integración de equipos y mecanismos para delegar autoridad y responsabilidad.
Factores estratégicos	Aquellos que afectan las decisiones del diseño organizacional. Se enfocan en el bajo costo, diferenciación y enfoque.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Hellriegel & Slocum Jr, 2005)

Características del diseño organizacional

Para Don Hellriegel & John W Slocum Jr. (2005) el diseño organizacional posee cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración.

Estas características pueden cambiar según la empresa, generando diseños organizacionales únicos y diferentes. Por último, las características siempre interactúan entre sí y son interdependientes.

Enfoques del diseño organizacional

Los enfoques del diseño organizacional son:

Tabla 3. *Enfoques del Diseño Organizacional*

Concepto	Definición
Enfoque Clásico	Especialidad de tareas, nominaciones por méritos, la oportunidad para que sus colaboradores hagan carrera.
Enfoque tecnológico de las tareas	Hace referencia a los diversos tipos de tecnología de producción, que implica el desarrollo de diferente tipo de productos. Este enfoque afecta la estructura y el éxito de la organización.

Enfoque ambiental	<p><i>Sistema mecanicista:</i> las actividades son descompuestas en tareas especializadas y separadas. Define los objetivos y actividades para cada persona siguiendo la cadena de mando clásica.</p> <p><i>Sistemas orgánicos:</i> Actividades de la organización son realizadas en grupo. Todos los niveles de la cadena de mando se comunican entre sí.</p>
Reducción de tamaño	Cambios en el diseño estructural. La reducción supone la pérdida de empleo para muchas personas.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996)

Principios del diseño organizacional

Stoner, Freeman & Gilbert (1996, pág. 47) establecen que los principios organizativos componen la estructura por medio de tres perspectivas:

- Vertical.
- Horizontal
- Equilibrio

Tabla 4. *Principios del Diseño Organizacional*

Concepto	Definición
Verticales	<p><i>Básicos:</i> autoridad y jerarquía.</p> <p><i>Derivados:</i> unidad de orientación, unidad de mando.</p>
Horizontales	<p><i>Básicos:</i> Partición del trabajo, especialidad.</p> <p><i>Derivados:</i> funcionalización, departamentalización.</p>

Equilibrio	<p><i>Básicos:</i> Motivación, participación.</p> <p><i>Derivados:</i> Información, comunicación, dirección por objetivos, trabajo en grupo.</p>
------------	--

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996)

1.3.3.5 Estructura organizacional

Según Mintzberg (2012) describe que la estructura organizacional “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.”

Otro aspecto a considerar dentro de la organización como proceso administrativo, son las clases de organización que hay, Las organizaciones más corrientes son lineales, funcionales, lineo-funcionales.

Tabla 5. *Estructuras Organizacionales*

Concepto	Definición
Lineal	Organización sencilla y piramidal, autoridad lineal única y tareas determinadas. Es predecible y fija, se remonta a la época medieval.
Funcional	Especialización y realización de menor número de funciones por parte del personal. Pretende obtener mayor eficiencia de cada trabajador. No hay claridad en la autoridad definida.
Lineo-funcional	Combina los procesos de las estructuras lineal y funcional.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Franklin, 2009)

Diseño de la estructura organizacional

Richard Daft refiere que “*El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico.*” (Daft, 2011, pág. 58). Para Daft es necesario, dentro del diseño

organizacional, articular misión general y metas oficiales con base a las oportunidades externas y las fortalezas internas.

Importancia de la estructura organizacional

Las empresas dependen de una estructura sólida y adecuada para crecer y ser rentables. Dicha estructura organizacional permite que la alta gerencia identifique el talento que necesita ser añadido a la empresa. Por su parte, la planificación de la estructura permite la correcta administración del recurso humano dentro de la empresa, alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Es importante que las funciones y responsabilidades estén claramente definidas y que cada persona tenga esté al tanto de ellas y de la posición que ocupa su cargo en el organigrama de la empresa. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

1.3.3.6 Organigrama

Existen varios autores que han aportado su propia definición sobre lo que es un organigrama y su importancia dentro de las organizaciones, a continuación, presentamos aquellas que creemos relevantes para el trabajo de investigación.

Según Ferrel, Hirt, & Ferrell, el organigrama es una *“representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”*. (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2010, pág. 243)

Por su parte, Enrique B. Franklin (2009) describe el organigrama como *“la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”* (pág. 125).

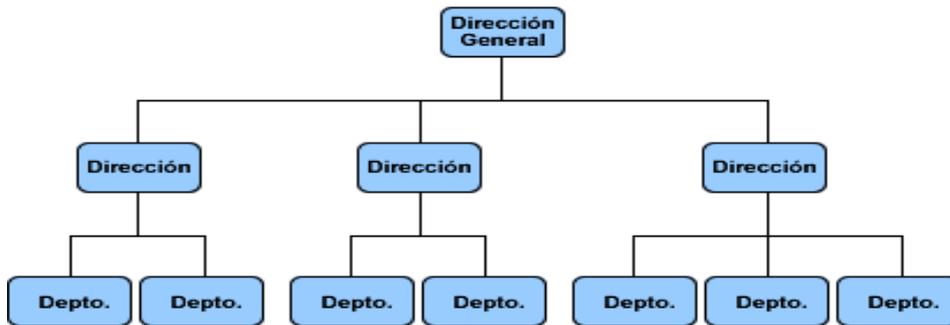
A partir de estas dos definiciones, podríamos concluir que el organigrama es la representación gráfica y simplificada de la estructura organizacional identificando las relaciones entre todos los órganos que la conforman.

Tipos de organigrama

Organigramas generales

Muestra sólo las unidades de mayor importancia, son los más comunes.

Gráfico 6. Modelo Organigrama General.

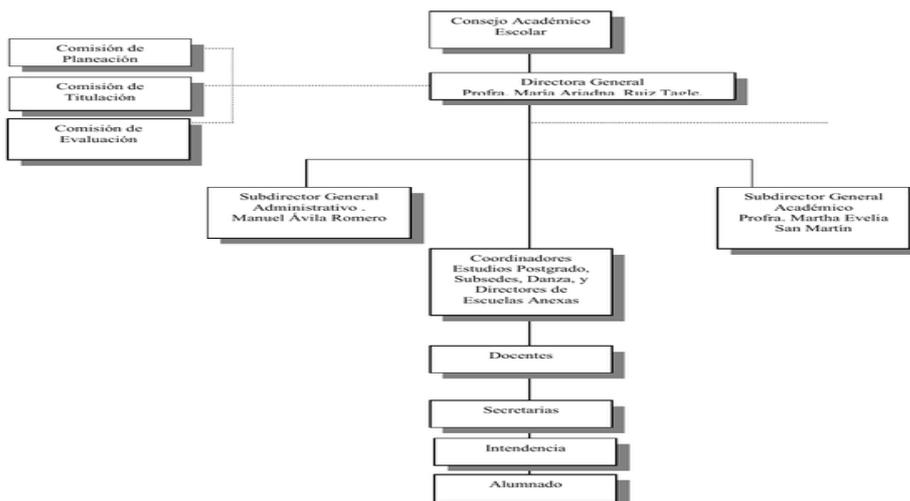


Fuente: (Franklin, 2009, pág. 126)

Organigramas suplementarios

Analizan un departamento en particular y sirven como complemento de los generales.

Gráfico 7. Modelo organigrama Suplementario.



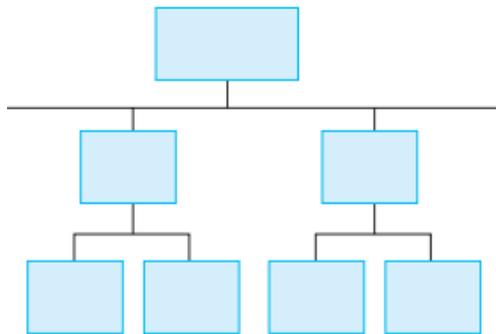
Fuente: Escuela Superior del Estado de Puebla.

Organigramas según su forma geométrica

Verticales

Son los más usados por las empresas. La representación gráfica es escalonada de arriba hacia abajo.

Gráfico 8. Modelo Organigrama Vertical.

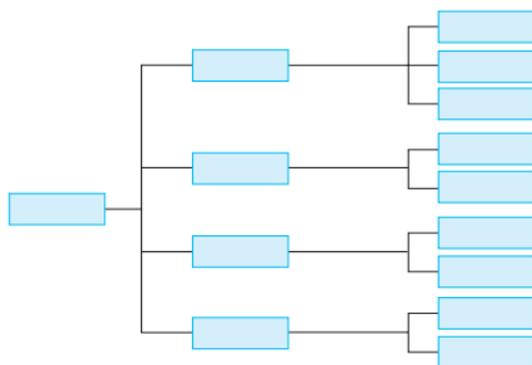


Fuente: (Franklin, 2009, pág. 128)

Horizontales

Las unidades se encuentran dispuestas de izquierda a derecha y el titular se ubica en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos están ordenados por columnas, y las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas horizontales.

Gráfico 9. Modelo Organigrama Horizontal.



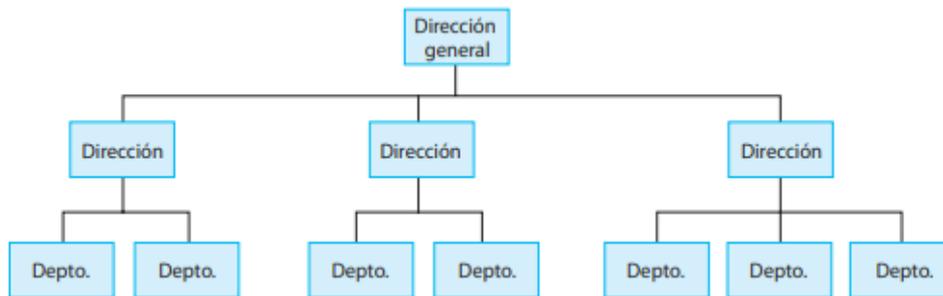
Fuente: (Franklin, 2009, pág. 129)

Organigramas según su ámbito

Generales

Brindan información representativa de la empresa, resaltando cierto nivel jerárquico.

Gráfico 10. Modelo Organigrama General.

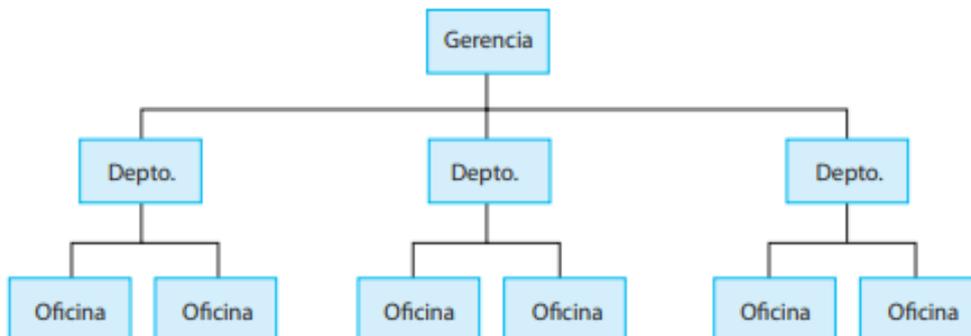


Fuente: (Franklin, 2009, pág. 126)

Específicos

Representan una porción o área de la empresa.

Gráfico 11. Modelo Organigrama Específico.

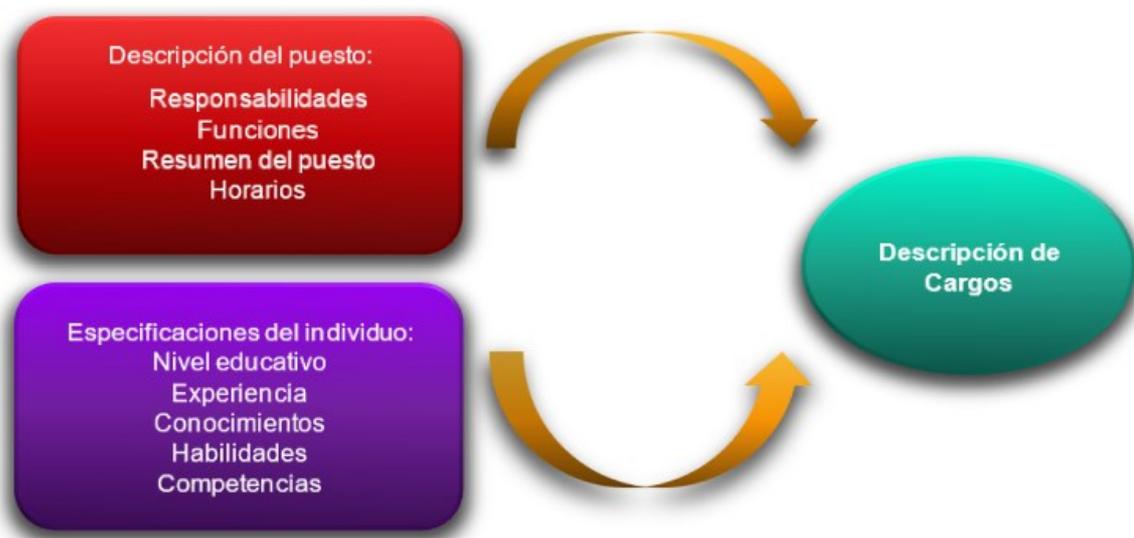


Fuente: (Franklin, 2009, pág. 126)

1.3.3.7 Análisis y descripción de Cargos

Según Gary Dessler (2011), el análisis de cargos es “*el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos*” (pág. 80)

Figura 12. *Elementos de la descripción de Cargos*



Fuente: Elaboración propia

Modelos de Diseño de Cargos

Es la proyección los cargos individuales combinándolos en unidades, departamentos y organizaciones.

Tabla 6. *Modelo de Diseño de Cargos.*

Concepto	Definición
Modelo clásico	Proyección de cargos y entrenamiento de personas por medio de métodos científicos para lograr la mayor efectividad posible.
Modelo de relaciones humanas.	Se centra en el contexto del cargo y en las condiciones en las que se desempeña.
Modelo de recursos humanos	Se debe emplear la capacidad creativa, autodirección y autocontrol.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Betancourt & Morris, 2000)

Métodos tradicionales utilizados en análisis de cargo

Los datos para análisis que el puesto requiere se obtienen por medio de:

1. Un experto de recursos humanos: Quien observa y analiza el trabajo que se realiza para realizar la descripción del puesto.
2. El ocupante del cargo: Quien suministra la información de sus actividades.
3. Su supervisor: Quien revisa y verifica las actividades y deberes.

Por tanto, el análisis de cargos implica la participación de especialista, supervisor y trabajador.

Métodos y herramientas para el análisis y descripción de cargos

Tabla 7. *Herramientas dentro del Análisis de Cargos.*

Concepto	Definición
Entrevista	Pueden ser: individuales, colectivas o con supervisores. Reúne información por medio de preguntas abiertas o cerradas.
Cuestionario	Debe ser estructurado y abierto. Preguntas abiertas o estructuradas. Obtiene información por medio de la descripción de los empleados
Observación	Generalmente se usa con la entrevista. Es muy útil en aquellas actividades que requieren esfuerzo físico.
Método mixto	Combinación de los métodos anteriores.
Métodos de informes sucesivos	Diario o bitácora de las actividades. Los trabajadores son quienes aportan la información al

	anotar cada una de las actividades o funciones que realiza.
Perfil del ocupante	Exigencias personales tales como: comportamiento, formación, gasto de energía. Etc.
Responsabilidad y contexto del puesto	Uso, supervisión y mantenimiento de las máquinas o equipos de trabajo. Condiciones físicas, horarios de trabajo, contexto social, etc.
Responsabilidad del puesto	Requerimientos humanos del puesto: competencias o habilidades, formación, personalidad, aptitudes, etc.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Chiavenato, 2006), (Alles , 2006) y (Alles, 2005)

Etapas en el análisis de cargos

El análisis de cargos incluye las siguientes etapas:

Tabla 8. *Etapas presentes dentro del Análisis de Cargos.*

Concepto	Definición
Planeación	<p>Determinación de cada cargo.</p> <p>Elaboración del organigrama según los cargos presentes o necesarios.</p> <p>Cronograma de trabajo</p> <p>Métodos de trabajo.</p> <p>Especificaciones del análisis.</p> <p>Dimensiones.</p> <p>Graduación.</p>

Preparación.	Reclutamiento, selección y entrenamiento. Material de trabajo. Disposición del ambiente.
Ejecución	Recolección de los datos. Selección de los datos. Redacción provisional del análisis. Presentación del análisis provisional. Redacción definitiva. Presentación del análisis definitivo.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Alles , 2006)

Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos presenta las siguientes áreas de requisitos:

Tabla 9. *Requisitos dentro del análisis y descripción de cargos.*

Concepto	Definición
Requisitos intelectuales	Instrucción básica Experiencia básica anterior. Adaptabilidad al cargo. Iniciativa necesaria. Aptitudes necesarias.
Requisitos físicos	Esfuerzo físico. Capacidad visual. Destreza o habilidad. Complexión física.

Responsabilidades implícitas	Datos relativos a los cargos para el análisis.
Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo. Riesgo.

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Alles, 2005) y (Alles, 2006)

La aplicación de los resultados de las etapas del análisis de cargos es muy amplia, sin embargo, cada una de ellas se realiza con el fin de poder aportar la información necesaria para la descripción de cada cargo.

Objetivos de la descripción de cargos

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos según Alles (2006) son:

- Mejorar el reclutamiento de personal.
- Mejorar la selección de personal.
- Potencializar la capacitación.
- Establecer una mejor administración de salarios.
- Facilitar la evaluación de desempeño y verificar el mérito funcional.
- Proveer los datos relacionados con higiene y seguridad industrial.

Manual de funciones

Según Alles (2006) el manual de funciones es “un documento que se prepara en una empresa con el fin de determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía, y comprende las funciones o responsabilidades de cada área de la empresa”. Además, el manual también contiene la visión, misión, los objetivos, metas y la descripción de cada área y sus responsabilidades.

El manual de funciones describe con claridad todas las actividades de una empresa, distribuyendo las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. (Alles, 2006)

1.3.3.8 Gestión por competencias

Alles (2005, págs. 16, 73) describe que la gestión por competencias “hace referencia a la gestión de recursos humanos por competencia y no debe asociarse solamente a las grandes corporaciones ni tampoco a las empresas multinacionales”. Para la autora, la gestión por competencias se basa en el comportamiento de las personas, pues por su comportamiento es contratada, y por el mismo es despedida. Concluye que, la gestión por competencias es un medio para tener éxito.

Competencia

Una competencia es una característica de personalidad, derivada del comportamiento, que genera *“un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo”* posee diversas y específicas habilidades y características en empresas o mercados distintos. (Alles , 2006, pág. 23)

Según Spencer & Spencer, citado por Alles, (2005) *una competencia es una característica subyacente (parte profunda de la personalidad) en el individuo la cual está originada o anticipada por el comportamiento y es la que predice quién hace algo bien y quién no* (pág. 78) .

Las competencias según Alles (2006), se clasifican en:

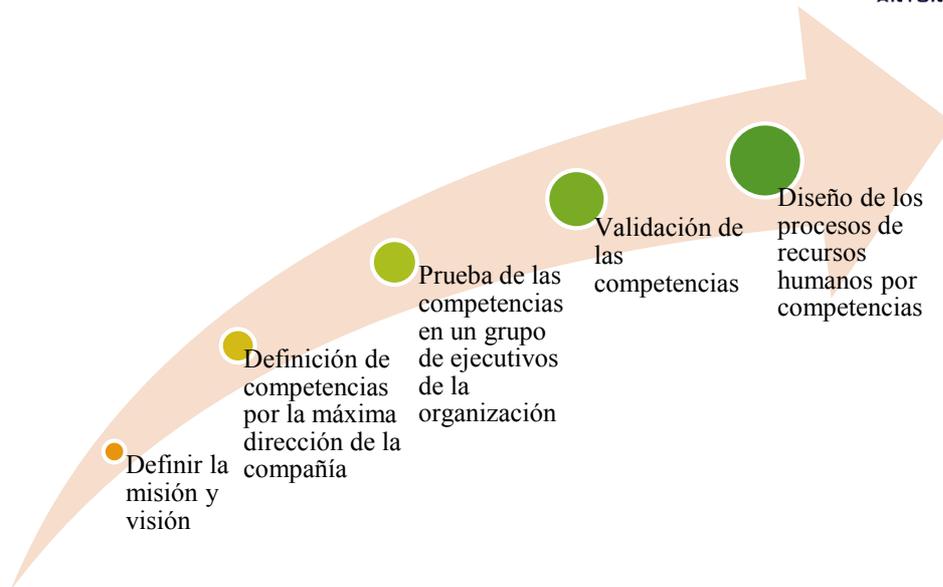
Tabla 10 *Tipos de competencias según Martha Alles.*

Concepto	Definición
Cardinales	Aquellos que debe poseer la organización.
Específicas	Corte vertical y horizontal por funciones

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Alles, Desempeño por Competencias, 2005, pág. 24)

Pasos para ejecutar un sistema de gestión de competencias

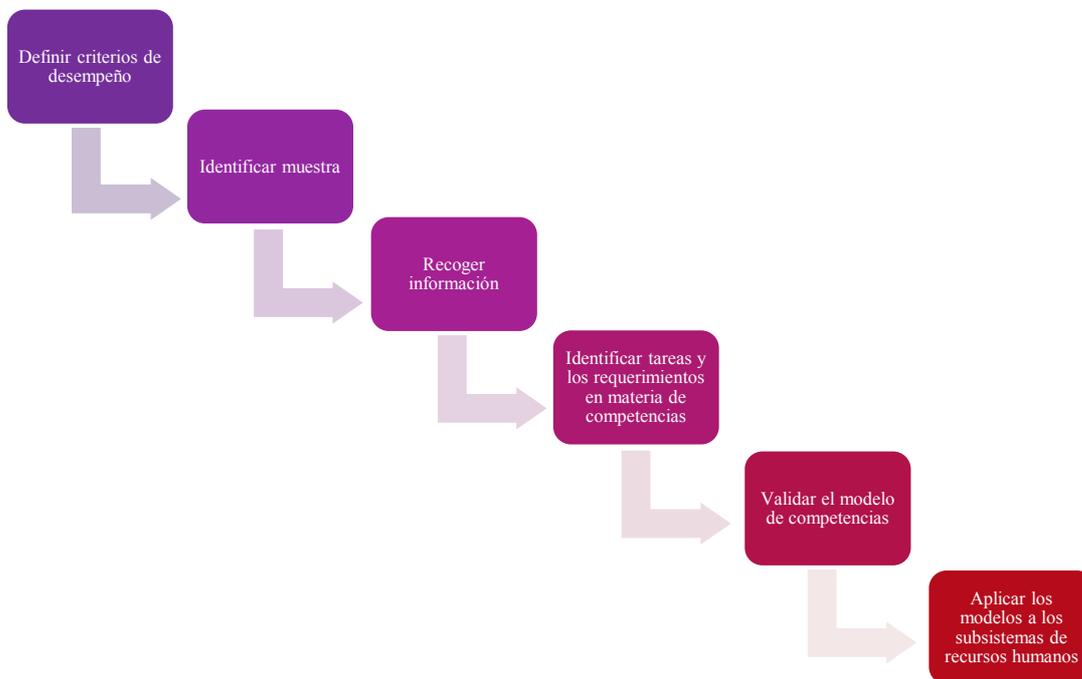
Para lograr trabajar bajo un esquema de gestión por competencias, es necesario definir la dirección que la empresa tomará, los objetivos, la conducción y participación de la organización; por ende, se debe:



Fuente: Elaboración propia, tomado de Alles, 2006.

Pasos para definir los criterios de competencias

A continuación, se presentan los pasos a seguir para lograr definir correctamente los criterios de competencias de la organización.



Fuente: Elaboración propia. Información tomada de Alles (2005, pág. 90)

Definición niveles de competencia

Los niveles de competencias pueden ser de cinco o más niveles, Allen (2005) presenta los siguientes:

- *Alto o superior desempeño, por encima del promedio de desempeño.*
- *Bueno, por sobre el estándar.*
- *Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.*
- *Insatisfactorio, no se aplica a la descripción del perfil.*
- *Nivel mínimo de la competencia (pág. 91)*

Gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos

A continuación, se presenta algunas de las maneras en que las competencias influyen dentro de los procesos de recursos humanos.

Tabla 11. *Procesos de recursos humanos donde se aplica la gestión por competencias.*

Concepto	Definición
Selección de personal	Perfiles y descripciones de puestos por competencias: competencias de conocimiento y competencias de gestión o derivadas por el comportamiento.
Entrevista por competencias	Para detectar comportamientos observables de su pasado respecto a la competencia a evaluar.
Evaluación por competencias	Acciones a tomar: capacitación, cambio de puesto/cargo, desarrollo profesional.
Planes de carrera y de sucesión	Combinación de los requerimientos de conocimiento y habilidades específicas.
Capacitación y entrenamiento	Acciones o actividades que potencialicen una o varias competencias en específico.

Evaluación de desempeño	Validar si la competencia está presente o no, o si logró desarrollarse, y cómo afecta el desempeño.
-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia. Basado en información tomada de (Alles, 2005) y (Alles, 2006)

1.3.3.9 Cooperativismo y Asociación

Según Robert Owen 1813, uno de los principales teóricos del cooperativismo, citado por Ramírez L.; Herrera J. & Londoño L. (2016, pág. 137) el cooperativismo hace referencia a *“grupos humanos de trabajo asociado con calidad de vida para sus integrantes (comunidades autónomas).”*

William King (1786-1865) citado por Ramírez L.; Herrera J. & Londoño L. (2016, pág. 137) desarrolló una importante labor teórico-práctica: *“enfaticar en la importancia del esfuerzo propio de los asociados y la creación de cooperativas de consumo, así como de escuelas de educación cooperativa”.*

Por su parte, Phillipe Buchez (1796-1865) citado por Ramírez L.; Herrera J. & Londoño L. (2016, pág. 138), considerado el Padre del Cooperativismo Francés, planteó que *“el principio de la democracia y el de la distribución de los ingresos debe ser en proporción con el trabajo de cada socio”.* Es decir, *“los trabajadores debían ayudarse entre sí y el Estado no debía intervenir”.* También dedujo que, una empresa bien dirigida crecería y obtendría mejores ganancias hasta formar un fondo común para lograr transformar la clase obrera. (Ramírez Díaz, Herrera Ospina, & Londoño Franco, 2016)

En conclusión, el Cooperativismo es un movimiento Socio-económico que articula los valores y principios de ayuda mutua con la responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Tabla 12. *Principios Cooperativos*

Concepto	Definición
Membresía abierta y voluntaria	Aceptar responsabilidades de forma voluntaria y dispuesta sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

Control democrático de los miembros	Participación activa en la toma de decisiones por parte de todos sus miembros.
Participación económica de los miembros	Contribuciones equitativas y controladas democráticamente.
Autonomía e independencia	Autónomas de ayuda mutua y controlada por sus miembros. Control democrático.
Educación, formación e información	Brindar educación y oportunidades de formación a sus miembros.
Cooperación entre cooperativas	Fortalecimiento del movimiento por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.
Compromiso con la comunidad	Trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Fuente: Elaboración propia, basado en información tomada de la II Asamblea General de la ACI. 1995.

Según el DANSOCIAL (Departamento Administrativo Nacional), las asociaciones hacen parte de las Organizaciones Solidarias de Desarrollo (OSD), las cuales son “*formas del emprendimiento solidario sin ánimo de lucro*”, y cuya finalidad es ejercer principalmente de adentro hacia afuera, dirigiendo su accionar hacia las comunidades y la sociedad en general. (DANSOCIAL, 2007)

1.4 Marco Legal

Aspecto	Descripción	Fuente
Leyes constitucionales de Colombia	Artículo 38: Las referencias a formas asociativas incluyen: Garantía del “ <i>derecho de libre asociación para el desarrollo de las</i> ”	Constitución política de Colombia 1991.

	<p><i>distintas actividades que las personas realizan en sociedad”</i></p> <p>Artículo 58: Habla sobre la protección y promoción de las formas asociativas y solidarias de propiedad.</p> <p>Artículo 103: Contribución del Estado “<i>a la organización, promoción, capacitación de las asociaciones de profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales [...]”</i></p> <p>Artículo 333: Ampliación de la responsabilidad de la empresa como base del desarrollo y el deber del Estado frente a la economía solidaria.</p>	
<p>Leyes orgánicas y ordinarias referentes al tema</p>	<p>Artículo 355, modificado por Ley 796 de 2003: Prohíbe al poder público decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado.</p> <p>Artículo 46, Ley 190 de 1995: habla sobre la conservación de la ética pública para las organizaciones sin ánimo de lucro.</p> <p>Artículo 633, Código Civil Colombiano: Las personas jurídicas de derecho privado.</p> <p>Artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950: Contrato de trabajo.</p> <p>Artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, 1950: trabajador es “quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y</p>	<p>Código civil colombiano.</p> <p>Congreso de Colombia.</p> <p>Código sustantivo del trabajo.</p>

	remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario” Artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, 1950: Obligaciones especiales del empleador. Ley 743 de 2002: Principios de las OSD	
Decretos referentes al tema	Decreto 2150 de 1995: objetivo social de las organizaciones Decreto Reglamentario 427 de 1996: Inscripción de las personas jurídicas sin ánimo de lucro (según artículos 40 a 45 y 143 a 148 del decreto 2150 de 1995) en las respectivas Cámaras de comercio. Decreto 777 de 1992: Contratos privados sin animo de lucro Decreto 4400 de 2004: Impuesto sobre la Renta y Complementarios para las organizaciones Decreto 1529 de 1990: Personerías jurídicas, asociaciones y fundaciones.	Congreso de Colombia. Código sustantivo del trabajo. Cartilla sobre asociaciones, corporaciones, fundaciones y redes de voluntariado. DANSOCIAL.

Fuente: Elaboración propia.

1.5 Metodología

1.5.1 Definición y justificación del tipo de estudio

El tipo de estudio con el que se aborda este trabajo investigativo es el descriptivo.

Sampieri (1998) define que los estudios descriptivos permiten detallar personas, situaciones y eventos o fenómeno que se necesiten someter a un análisis. Según el mismo autor por medio de la investigación descriptiva se podrá “*detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno buscando*

especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” (Sampieri Hernández, 1998, pág. 60)

El método de investigación adoptado para realizar esta propuesta es deductivo, según Bernal T. C., Salavarieta D. & Sánchez (2006, pág. 43) *“es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas leyes, principios etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.”*

Conforme a lo expuesto, a través de este método se pretenden plasmar las teorías generales del diseño de estructuras organizacionales y trasladar dichos conceptos y doctrinas en pro de determinar, en este caso específico, la posibilidad de llevar a cabo el diseño de una estructura organizacional para la organización ASOWALA.

1.5.2 Fuentes de información

Se presentan las fuentes de información que se tiene como base y recurso, dentro de la investigación.

Fuentes de información primarias.

Bounocore (1980, pág. 229) define a las fuentes primarias de información como *“las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano...”*

En este caso, dicha información será obtenida a partir de la construcción de una encuesta focalizada realizada al personal de la organización ASOWALA a fin de conocer de manera directa la perspectiva del diseño, desarrollo e implementación de una estructura organizacional.

Fuentes de información secundarias.

Bounocore (1980, pág. 229) las define como aquellas *“contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados...”* como por ejemplo los resúmenes, obras de referencia como diccionarios o enciclopedias, entre otros. Para la realización de esta propuesta, fue necesario acoger libros de diversos autores que enfatizan en teorías y definiciones importantes sobre estructura organizacional y

todo lo relativo al diseño organizacional y tipos de estructuras, a fin de dar soporte investigativo al documento, además de la investigación en páginas del municipio de corino, para dar soporte del proyecto que se enfoca en dicho municipio.

1.5.3 Fases de la investigación

Fase 1: Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Asociación ASOWALA frente a su administración y estructura organizacional.

En esta etapa se recopila la información a través de una encuesta estructurada para conocer las necesidades de los colaboradores de la empresa y evaluar el nivel de aceptación de la propuesta de diseño de la estructura organizacional de ASOWALA.

Seguidamente, para realizar el diagnóstico de la situación actual de la estructura organizacional de la organización ASOWALA se plasmará una matriz DOFA para detectar las debilidades de la empresa y potenciarlas con las fortalezas existentes. Identificando, también, las amenazas del mercado a fin de mitigarlas con las oportunidades que se evidencian.

Fase 2: Definir la estructura organizacional para la organización ASOWALA

En esta etapa se deben definir las áreas y cargos a incorporar y se diseña el organigrama con el que operará la empresa. Evaluando diversos tipos de diseños.

Fase 3: Diseñar el manual de funciones de acuerdo al análisis y descripción de cargos necesarios para la empresa.

En esta etapa, se realiza la estructuración de cargos, la fundamentación de estos y el manual de competencias de cada uno de los cargos y personal que conforman la organización.

1.6 Justificación

Por medio de este estudio se podrá lograr poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de administración de empresas, tales como el proceso administrativo, diseño y estructura organizacional y análisis de cargos y competencias, para afianzar cada vez más los aprendizajes y lograr el éxito profesional al poner en práctica cada experiencia en el mundo laboral.

La razón por la cual se decide llevar a cabo esta investigación y su propuesta en ASOWALA, se debe a la falta de compromiso de los empleados, procesos sin orden ni organización, mala comunicación, falta de sentido de pertenencia y competitividad de la compañía dentro del mercado, lo que desencadena en problemas a nivel financiero como problemas de liquidez, solvencia y rentabilidad.

Gracias a los conceptos y variables fundamentales basadas en teorías del diseño organizacional. Se logrará detallar la problemática, definir los objetivos, el marco de referencia y la metodología detallada de elementos de investigación. Por último, se lleva a cabo la formulación de la propuesta con todos los elementos de la investigación. En lo que respecta a la validación de los resultados que se originen al implementar el diseño organizacional en la organización ASOWALA, es relevante utilizar métodos, técnicas e instrumentos de investigación que sean adecuados para aplicar a todos los involucrados en el tema de estudio, de tal manera que, por medio de la información obtenida, se logre identificar y establecer la importancia de la elaboración de un diseño organizacional en la empresa y cómo influirá en el desarrollo de la organización.

Por último, esta investigación deja grandes aprendizajes a nivel personal, ya que es un trabajo que implica una responsabilidad, compromiso, honestidad y esfuerzos que moldearan nuestro comportamiento e influir en nuestra ética profesional y podrán verse reflejados en un futuro- Además, permitirá contribuir al mejoramiento y desarrollo organizacional de las empresas nacionales, al aplicar las bases, conocimientos y fundamentos aprendidos durante la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Antonio Nariño.

2. Diagnostico situacional de la empresa CXHA CXHA WALA ASOWALA

2.1. Descripción de la Empresa

La Asociación Almacén Comunitario Cxha Cxha ASOWALA es una organización indígena de carácter especial, de utilidad común para los servicios comunitarios y sociales, sin ánimo de lucro. Se encuentra regido por el régimen especial indígena y normas concordantes, con reinversión de utilidades para el beneficio social. Cuenta con autorización de la Asamblea General y la junta directiva para realizar actividades en otras ciudades del país.

2.1.1 Misión, Visión y Valores

De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora y representante legal Angie Trompeta (Ver Anexo 1), se evidenció que no tienen documentada la misión, visión y los objetivos corporativos de la organización.

2.1.2 Inventario de los procesos de la organización

La organización Almacén Comunitario Chxa Cxha Wala, no tiene documentado sus procesos, sin embargo, en la realización de la entrevista con la administradora y representante legal Angie Trompeta, se pudo obtener la información además fruto de la observación, los autores evidenciaron los siguientes procesos:

2.1.3 Proceso de gestión humana

Para realizar la contratación de personal, primeramente, se publica la convocatoria la cual se comunica a la comunidad en general sobre la vacante que se tiene en el almacén, dicho documento cuenta con los requisitos que se solicitan y además ratifica que, para participar en el proceso de selección, la persona interesada debe hacer parte del censo del Resguardo Indígena Páez de Corinto y debe practicar los usos y costumbres del resguardo.

Una vez se cuente con las personas que concursarán por la vacante, la administradora procede con la realización de las entrevistas y posterior selección de la persona más indicada, cuando se ha elegido quien ocupará el cargo se realiza la contratación por medio de documento escrito en el cual se firma contrato a un año sin prestaciones sociales y sujeto a desempeño.

2.1.4 Proceso administrativo

Dentro del proceso administrativo el administrador vela para que las tareas y actividades establecidas se cumplan a cabalidad en el día a día, pues debido a que no se tienen procesos establecidos este debe estar al tanto de que las cosas funcionen. Debe tener comunicación constante con los proveedores y asegurar el inventario del almacén.

2.1.5 Proceso financiero

En el proceso financiero la auxiliar contable se encarga de realizar el pago a los proveedores, de la recolección de cartera, reconocimiento laboral (nomina), de realizar el trámite de las compras de los insumos que se ofrecen en el almacén; y adicional a esto del manejo del archivo físico y digital que se genera en cuanto a los temas administrativos y financieros.

2.1.6 Proceso facturación

En este proceso la auxiliar se encarga de tramitar las facturas a las ya'jas¹, convenios y a personas naturales que realizan créditos en el almacén. Adicional a esto es la persona encargada de realizar el inventario del almacén, es quien carga a la plataforma lo que se tiene en el momento para que al momento de pasar por las cajas se descuente cada producto vendido.

2.1.7 Proceso operativo

Los auxiliares operativos se encargan de velar por el orden y aseo del almacén de manera continua, también están a cargo del descargue y cargue de productos, del almacenamiento en bodega y de surtir a medida de las ventas el almacén.

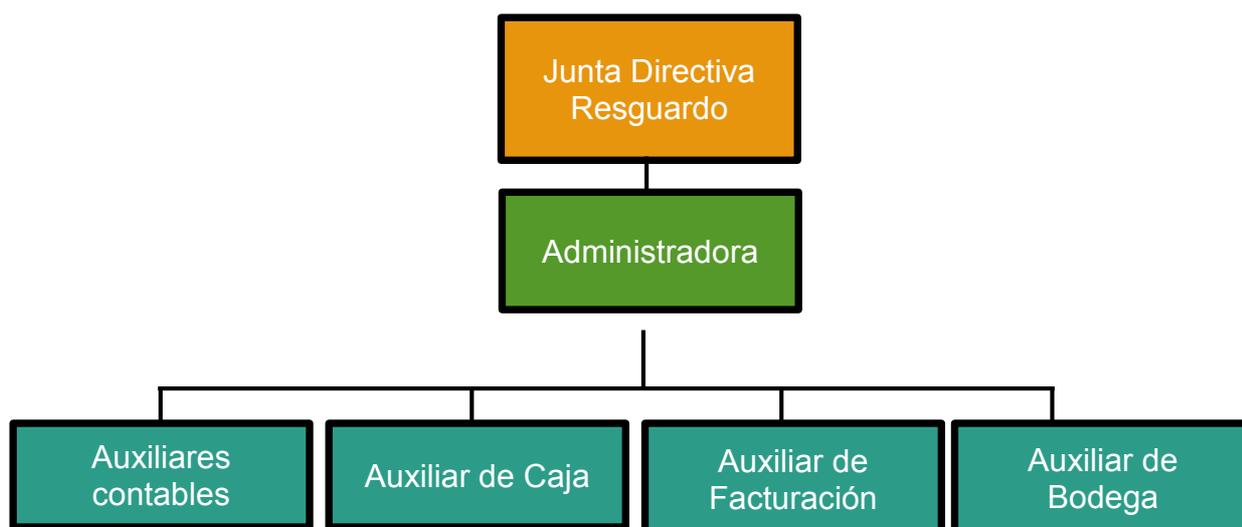
2.2 Organigrama

A través de la observación y de la información obtenida en el primer encuentro con la representante legal y administradora del almacén, Angie Trompeta, se presenta a continuación, el que se considera es el organigrama de la empresa, ya que oficialmente, ASOWALA no ha establecido su estructura.

¹ Ya'jas hace referencia a las áreas de trabajo y oficinas del Cabildo o Resguardo indígena.

Nombre del Cargo	# de Cargos en la Empresa	Cargo del que depende
Administradora y Representante Legal	1	Junta Directiva
Auxiliar contable	2	Administradora
Auxiliar de Caja	2	Administradora
Auxiliar de Facturación	1	Administradora
Auxiliares de bodega	2	Administradora

Figura 13. Organigrama empresa ASOWALA



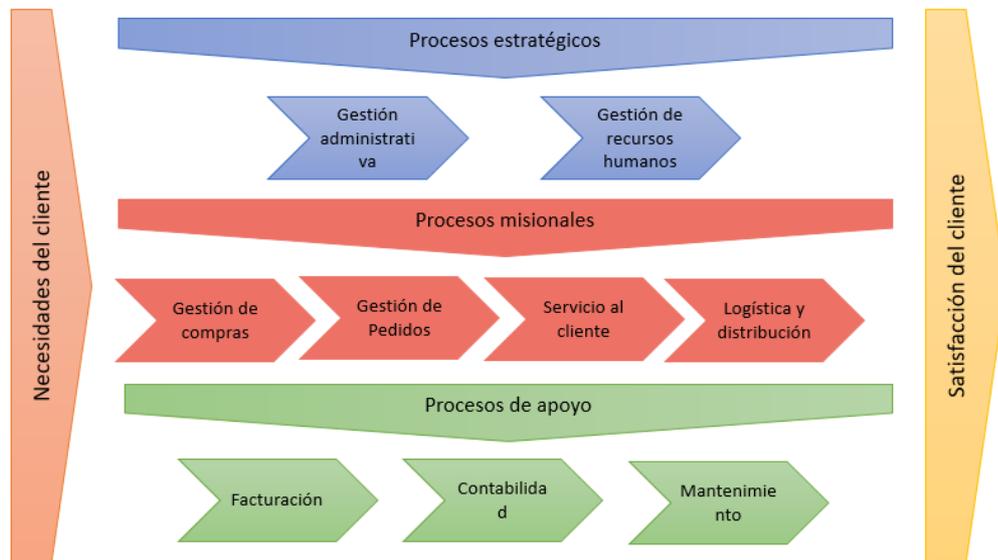
Fuente: Elaboración propia.

2.3 Mapa de procesos

El almacén ASOWALA no tiene procesos estandarizados ni registro oficial de cada uno de ellos, ni de instrucciones o pasos para realizarlos. La mayoría de las funciones que se desarrollan en el almacén se hacen con controles empíricos por parte de la administradora. No se cuenta con la claridad para establecer cuáles son los procesos estratégicos, misionales y de apoyo; ni tampoco se cuentan con las estrategias de planeación para cada uno de ellos. Sin embargo, a través de la observación y de la entrevista de diagnóstico preliminar que se realizó con la administradora y

representante legal, Angie Trompeta, se logró inferir el que podría asemejarse al mapa de procesos que actualmente describe la actividad del almacén.

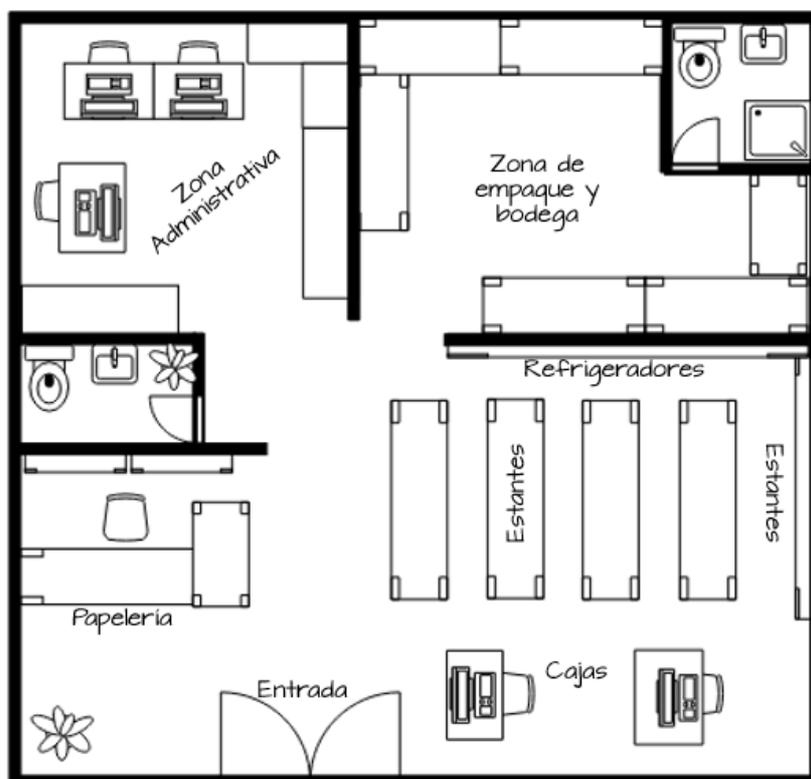
Figura 14. Mapa de procesos según entrevista ASOWALA



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Infraestructura

Figura 15. Plano almacén ASOWALA



Fuente: Elaboración propia.

El almacén se encuentra ubicado en la Calle 5 Cra 12 esquina, del Barrio La Colombiana. El local es una bodega reformada, la cual se divide en el supermercado en la parte del frente, donde se exhiben cada uno de los productos y permanecen las auxiliares de caja; la bodega es un cuarto más amplio y se encuentra a un lado de la oficina en la parte trasera, la cual es compartida por el auxiliar de facturación y la administradora. El supermercado cuenta con el espacio adecuado para parquear la camioneta una vez el almacén cierra sus puertas.

Tabla 13. Activos ASOWALA

Activos	Cantidad
Caja registradora	2
Computador	2
Enfriadores	2

Estanterías	4
Camioneta	1
Sillas	7
Calculadoras	4

Fuente: Elaboración propia.

2.5 Análisis externo y del sector almacén ASOWALA

2.5.1 Generalidades del sector

Actividad económica

La actividad económica de ASOWALA es el comercio.

Productos y Servicios

A continuación, se presentan los productos y servicios que ofrece el almacén:

Tabla 14. Productos de ASOWALA

Productos
<p>Insumos alimenticios como granos, abarrotos y licores; productos, insumos y elementos agropecuarios,</p> <p>maquinaria agrícola,</p> <p>semovientes y especies menores en pie; cárnicos y salsamentarías;</p> <p>vehículos automotores, accesorios y partes; repuestos, lubricantes;</p> <p>Papelería;</p> <p>Muebles para el hogar y equipos de oficina, Electrodomésticos, calzado y dotación empresarial, Cacharrería, artesanías,</p> <p>Artículos de ferretería y materiales para la construcción, fontanería y remodelación</p>

Fuente: Elaboración propia.

Proveedores

ASOWALA cuenta con diferentes proveedores clasificados en los siguientes grupos:

Grupo	Proveedores
Insumos alimenticios y productos agrícolas	Grupo Nutresa Alival (Productos San Fernando) Arrocería la Esmeralda S.A.S Distribuidora Distrilay Productos Ramo S.A Globo Ventas Postobón S.A Kwesx Resguardo Indígena Páez de Corinto
Vehículos y partes automotriz	Hero Motocorp Ltd.
Ferretería y Construcción	Grupo Argos Mercadeo (distribuidor en Santander de Quilichao y Popayán)
Equipos de oficina	PS Software y Technology
Ropa y Calzado	Venus
Electrodomésticos	Electro-japonesa
Artesanías	Resguardo Indígena Páez de Corinto
Papelería y cacharrería	Distribuidora Universal

Fuente: Elaboración propia.

Clientes

Los clientes de ASOWALA son comerciantes minoristas, personas naturales, agricultores, campesinos e indígenas.

Clientes	
Tipo	Naturales, comerciantes, agricultores, campesinos, indígenas.
Nivel de Ingresos	Todos
Nivel Socio Económico	Todos
Ocupación	Maestros de construcción, agricultores, comerciantes, amas de casa, distribuidores, estudiantes, etc.
Sexo	Todos
Rango de Edad	15 - 80

Fuente: Elaboración propia.

Competencia

La principal competencia del almacén ASOWALA son los supermercados, autoservicios, tiendas de barrio y almacenes del municipio.

Los principales competidores son:

Razón Social	Dirección
Supermercado el Rendidor	Cl. 6 # 11A – 03, Corinto, Cauca
Autoservicio La Rebaja	Cra. 11 #65, Corinto, Cauca

Autoservicio La 5°	Cl. 5 #12-72 Esquina, Corinto, Cauca
Granero El Amigo	Cra. 11 #71 a 7-33
Quesera y Salsamentaría El Trigal	Calle 6 carrera 11 esquina
Granero La Esperanza	Cra. 10 #20

Canales de venta

Los canales de venta que maneja el almacén son ventas directas o a través de sus vendedores externos.

Para identificar los factores externos que actualmente están influyen positiva o negativamente en la empresa ASOWALA, se emplearon herramientas de análisis como el PESTEL y la Matriz EFE para el diagnóstico de la situación actual.

PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL permite identificar las posibles amenazas y oportunidades que se presentan para la organización.

La herramienta PESTEL evalúa los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que conforman el Microambiente.

Factor político

El presidente Iván Duque Márquez, tomó posesión del cargo el 7 de agosto de 2018 y, dentro de su plan de gobierno, ha incluido algunos cuerdos para las comunidades indígenas, incluidos en el Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022 a través del Capítulo Étnico de la ley 1955 de 2019, denominado “*Pacto por Colombia, Pacto por la equidad*”. (Congreso de la República, 2019)

A su vez, el ministerio del medio ambiente ha abierto una convocatoria desde el 15 de enero de 2020, para financiar proyectos de comunidades indígenas. El proyecto y su convocatoria están dirigidos a comunidades y pueblos indígenas de la selva amazónica colombiana. Lo que abre las puertas para lograr más propuestas y apoyos

del gobierno a todas las comunidades indígenas que habitan el territorio nacional (MinAmbiente, 2020).

Sin embargo, a pesar del interés y la intención que el actual gobierno mostró para apoyar el desarrollo de las comunidades indígenas, el panorama general es desalentador. La crisis humanitaria por causa de la creciente violencia contra líderes y comunidades indígenas, tiene en vilo a estas comunidades y retrasa el crecimiento de las mismas. El pasado 17 de febrero, dos líderes indígenas fueron asesinados en el resguardo La Cilia, lo que aumenta la cifra a 12 líderes indígenas asesinados en el Cauca (Telesur, 2020).

Sumado a toda esta creciente ola de violencia, la creciente corrupción que se ha destapado en el país es otra de las grandes amenazas para las asociaciones y comunidades indígenas. Actualmente, en Colombia el Índice de percepción de Corrupción (IPC) en el país sumó 36 puntos sobre 1001, ubicándose en el puesto 99 entre 189 países según el informe de Transparencia Internacional (El Tiempo, 2020)

Para el medio informativo Portafolio, los esfuerzos de Colombia para combatir la corrupción son pocos. Una evidencia de ello es que tan sólo el 60 % de los casos de corrupción en Colombia terminan con sentencias condenatorias para los involucrados (Portafolio, En Colombia, esfuerzos contra la corrupción se encuentran estancados, 2020) .

Por otra parte, las marchas y los últimos paros en el país han mostrado el creciente descontento de la ciudadanía frente a las políticas económicas, sociales y ambientales del gobierno del presidente Iván Duque, lo que al sector comercial le ha traído pérdidas por cerca de \$50.000 millones de pesos por cada día de paro (Dinero, El paro nacional: ¿alguien tiene la razón?, 2019).

Por último, la crisis venezolana influye de manera negativa el cumplimiento de las metas del plan de desarrollo y el pacto por Colombia, pues el país cuenta con cerca de 2 millones de inmigrantes venezolanos, cifra que incide negativamente en las políticas económicas y sociales del país (Zapata, 2020)

Factor Económico

Según el DANE, la economía del país creció un 3,3% en el tercer trimestre del año 2019. El gasto en términos reales en agosto de 2019 fue de \$58,1 billones, con un

crecimiento del 6,3%, el más alto de los últimos 44 meses (El Tiempo, 2019). Sin embargo, en 2019 el desempleo cerró con una tasa de 10,5%, y la informalidad laboral en el último trimestre registrado alcanzó 47,2% en las principales ciudades del país, lo que evidencia realmente el poco crecimiento de la economía del país (Dinero, 2020).

Por su parte, algunos analistas pronostican que para el cierre del 2020 la inflación se ubicará cerca al 3% gracias a la estabilización de algunos factores económicos que se vieron reflejados en el IPC de 3,8% revelado por el DANE (La Patria, 2020).

Otro factor que amenaza directamente a la comunidad y al almacén es la devaluación del peso colombiano debido a la subida del precio del dólar. Este fenómeno es en parte consecuencia de la caída del petróleo y la propagación del virus CODIV-19 o Coronavirus, que apareció en China y ha afectado a los países europeos en su sistema de salud como en los sistemas económicos. El 12 de marzo de 2020, el peso colombiano registró una devaluación histórica al cotizarse por más de cuatro mil unidades por dólar (Prensa Latina, 2020). Según el Banco de la República, la devaluación en el año ya va por el 20,29%, mientras que en 12 meses del año anterior fue de 26, 21% (El Tiempo, 2020), Esto influye también en la inflación del país, debido a que muchos de los insumos y materias con las que se producen alimentos y otros productos provienen de importaciones, en ese orden de ideas, a mayor costo de producción, mayor costo de ventas y, debido a la devaluación del peso, el costo de vida también aumenta, presentando poca demanda de productos y servicios debido al bajo capital para poder acceder a ellos.

Sin embargo, un informe de proyección presentado por la OCDE y la FAO muestra una luz de esperanza para la economía agrícola. Según el reporte, en los próximos años, productos como el etanol, los aceites vegetales, las aves de corral (huevos), la soya, el azúcar, productos del mar como el pescado y los mariscos, frutas y verduras, los granos y cereales tendrán un crecimiento entre el 4,3% y el 15%. Por su parte, el gobierno de colombiano adelanta un Plan de Ordenamiento para priorizar la cría, siembra y cosecha de arroz, leche, panela, maíz, papa, aguacate Hass, cebolla de bulbo, forestales, algodón y acuicultura y pesca (Portafolio, 2020).

Factor Social

Actualmente las comunidades indígenas se encuentran en una crisis humanitaria por el Genocidio de los Pueblos Indígenas. Desde que se firmaron los acuerdos de paz, cerca de 400 líderes sociales y defensores de los derechos humanos han sido masacrados, de dicha cifra, 146 víctimas son indígenas y, desde el inicio del periodo presidencial de Iván Duque, 82 líderes y autoridades indígenas han sido asesinadas. La violencia contra los pueblos indígenas se evidencia en las 18.005 afectaciones contra los pueblos indígenas donde han sido desplazados, asesinados, amenazados, violentados sexualmente, reclutados forzosamente, secuestrados, torturados, desaparecidos entre otros. Principalmente en los territorios de departamentos como Nariño, Cauca, Valle, Chocó, Antioquia, Arauca y Catatumbo. (ONIC, 2019)

La ONU reporta que la violencia en el Cauca, especialmente en los municipios del norte es gravísima, Suarez, Corinto, Toribio, Miranda, Caloto, Jámalo, Buenos Aires, Puerto Tejada, Candelaria, Jamundí, Argelia y Balboa, están siendo asolados por masacres, extorsiones y desplazamientos. Un reporte de la revista semana indica que, en los últimos 15 meses, han sido asesinados 101 nativos en 9 municipios del norte del Cauca (Duque, 2020).

A pesar de esta creciente violencia que se cuele en los territorios indígenas, los cabildos y resguardos brindan un apoyo incondicional a los proyectos de las comunidades, no sólo promocionando sus productos o servicios, sino que también participan activamente de sus procesos y son fieles consumidores de sus productos y servicios.

Factor Tecnológico

Gracias a los últimos esfuerzos e inversión en desarrollo tecnológico, Colombia ocupa el puesto 16 en desarrollo de TIC en América Latina, y a nivel mundial el puesto 86 (Medina, 2017). Según el reporte de Finandina Colombia ha logrado un crecimiento en el porcentaje de usuarios de Internet que ahora es de 58,14% (Finandina, 2019).

El diario La República reportó que de acuerdo con cifras de ANDESCO, la cobertura de internet hoy en el país es de 52% en zonas urbanas y 7% en rurales. (González, 2019)

En Corinto, la Alcaldía logró obtener los recursos por medio del Ministerio de Tecnología para el plan de cobertura de WiFi en el municipio, logrando así, instaurar puntos de acceso gratis a internet como la plaza de mercado, entrega de 14 terminales tabletas en el municipio (Alcaldía de Corinto, 2018).

Factor Ecológico

La deforestación, la minería ilegal, el cambio climático y la contaminación de las fuentes naturales son las amenazas más graves que afectan a la empresa ASOWALA.

Según La Organización Meteorológica Mundial hasta el momento el 2019 ha sido el año más caliente de los últimos tiempos, y Julio ha sido el mes que más altas temperaturas ha presentado. Febrero de 2020, es el mes en el que se ha pronosticado mayores temperaturas. Según cifras de las Entidades Operativas del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SNGRD), los incendios forestales que se han presentado en el país han consumido cerca de 120.000 hectáreas en el país. (Espectador, 2019). Este mes de febrero, el SUMAPAZ se ha visto asediado por el último incendio forestal reportado en lo que va del año 2020.

En el 2017, el IDEAM informó que se deforestaron 219.973 de hectáreas, en el 2018 fueron 197.159 hectáreas y en lo que va del año 2019 hay una tendencia creciente del 23%. Los departamentos donde este flagelo al medio ambiente se concentra son Caquetá, Meta, Guaviare, Putumayo, Antioquia y Norte de Santander.

Gran parte de la deforestación en el departamento del Cauca se debe a la práctica de cultivos ilícitos. En Colombia la siembra alcanzó una cifra récord de más de 180.000 hectáreas de las cuales, la mayoría están concentradas en el cauca, específicamente en los corredores de los municipios de Miranda, Caloto, Corinto y Toribio donde se pueden encontrar sembradíos de marihuana y hoja de coca. (Semana, 2020).

En cuanto a eficiencia energética, Colombia ha dado algunos pasos significativos, sin embargo, hay demasiado camino por recorrer. Según la UPME (Unidad de Planeación Minero Energética), se espera que la demanda interna de energía eléctrica crezca sostenidamente durante los próximos años. De acuerdo con las proyecciones se proyecta un crecimiento del 52% para el 2033. Aquí la eficiencia energética podrá

convertirse en alternativa para la diversificación de la oferta con miras a mejorar la seguridad del suministro. (Semana R. , 2019)

Por su parte, el Ministerio de Minas y Energía afirma, pese a los esfuerzos del país por combatir este flagelo, en más de 90mil hectáreas del territorio nacional se sigue practicando la minería ilegal.

El IDEAM, en sus reportes anuales, manifestó que en el 2017 se deforestaron 219.973 de hectáreas y 197.159 hectáreas en el 2018. Los departamentos donde este flagelo al medio ambiente se concentra son Caquetá, Meta, Guaviare, Putumayo, Antioquia y Norte de Santander (IDEAM, 2019).

En el Cauca, la minería ilegal es crítica, y a pesar de los esfuerzos del gobierno y de las fuerzas armadas por combatirla, cada día aumentan más las acciones ilegales de minería en la región. En mayo de 2019, un gran operativo de las FFAA logró recuperar 26 hectáreas en el sur del municipio de López de Micay, en donde se extraían 600 gramos de oro (900 millones de pesos) al mes con el fin de financiar las operaciones del frente José María Becerra del ELN (Semana, Desmantelan punto crítico de minería ilegal en el Cauca, 2019). Por su parte, en el municipio de Bolívar, al sur del departamento del Cauca, fueron capturadas seis personas que ejercían la minería ilegal, las autoridades han enviado un informe de alerta por el posible derrumbamiento de la montaña en la cual llevaban a cabo esta práctica, lo que afectaría a varias veredas cercanas al municipio y dejaría varios afectados (La W Radio, 2020).

Factor Legal

Debido a la difícil situación por la que pasa el país debido al crecimiento del desempleo y el empleo formal, Carlos Alberto Londoño, miembro de la junta directiva de la Cámara de Comercio de Bogotá propuso adelantar la hora en Colombia como un impulso al crecimiento de la economía (López, 2020).

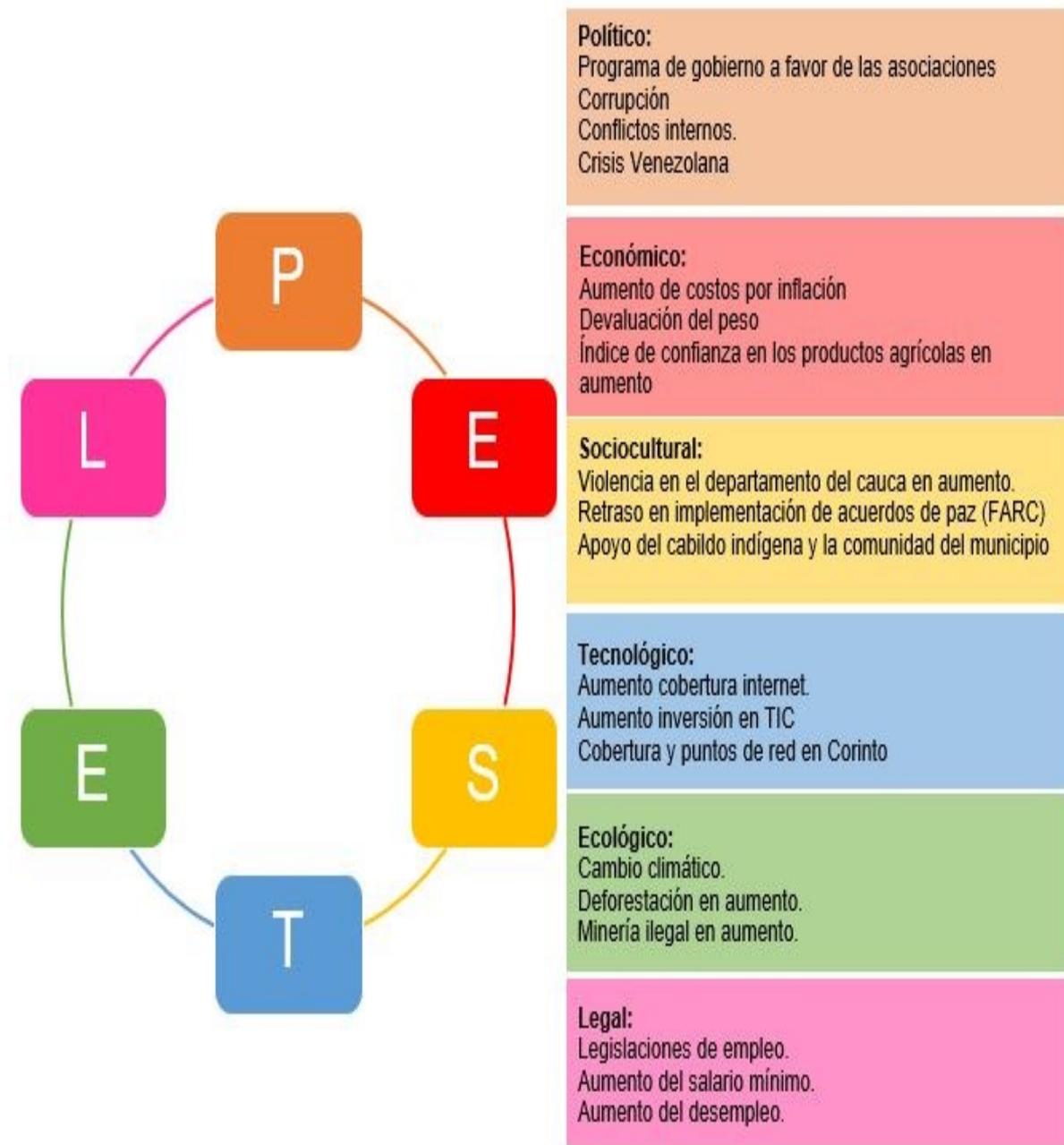
Además, la ex ministra del trabajo y ahora ministra del interior, Alicia Arango, propuso establecer oficialmente en Colombia el contrato laboral por horas como un mecanismo para desacelerar el rápido crecimiento del desempleo. Según la funcionaria, el modelo podría ser aplicable sólo a algunos sectores que requieren actividades por horas. Por ejemplo, en el campo colombiano la informalidad es del

86%. La contratación por horas permitiría a los trabajadores rurales en un mismo día tener más de dos o tres empleadores (Editorial Nuevo Siglo, 2020).

El salario mínimo, por su parte, tuvo un crecimiento del 6%, según algunos analistas, un aumento histórico. La ANIF por su parte, reporta que una de las razones del deterioro del mercado laboral obedece a *“los errores de desbordados ajustes en el SML, infortunadamente repitiéndose el expediente de aumentos del 6% SML para 2020 (por segundo año consecutivo), cuando la Regla Universal (Inflación + Productividad) recomendaba ajustes del 4.5%”* y recomendó eliminar la obligación de afiliara las cajas de compensación y el pago de los intereses sobre las cesantías (Portafolio, 2020).

Sin embargo, contrario a lo expuesto por la Anif, los ciudadanos siguen inconformes con el salario colombiano, alegan que, debido al alto costo de vida y a los impuestos que cada vez aumentan y se les otorgan a más necesidades para vivir, el dinero se queda corto.

Figura 16. Análisis PESTEL empresa ASOWALA



Fuente: Elaboración propia.

Matriz EFE

Tabla 15. Matriz EFE ASOWALA

Matriz EFE				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Programas de gobierno en apoyo a comunidades indígenas	10%	3	0,3
2.	Proyección de crecimiento de productos agrícolas	14%	4	0,56
3.	Desarrollo tecnológico del departamento	10%	2	0,2
4.	Seguridad en el servicio de transporte	10%	3	0,3
Amenazas				
1.	Corrupción del país	10%	1	0,1
2.	Conflictos internos del país/violencia en el departamento	10%	1	0,1
3.	Aumento del desempleo y la inflación	15%	1	0,15
4.	Deterioro de la económica	11%	1	0,11
5.	Cultivos ilícitos y minería ilegal	10%	1	0,1
Total		100%		1,92

La matriz EFE arroja un resultado negativo. Es decir, el sector o gremio de las asociaciones de actividad económica como la de ASOWALA se encuentra

amenazada por el aumento de la violencia en los territorios, especialmente los habitados por líderes sociales o comunidades indígenas. El deterioro de la economía, el aumento del desempleo y de la inflación limita la capacidad de compra de productos y servicios de la población, lo que influye en la rentabilidad de las empresas y, por ende, disminuye su participación en el mercado y su competitividad. La poca capacidad estratégica para combatir la corrupción del país o disminuir las consecuencias de la misma dentro del sector comercial y las pocas garantías frente a la inseguridad, demuestran que el sector de las asociaciones y comunidades indígenas enfrenta grandes amenazas y dispone de muy poca estrategia para enfrentarse a éstas.

2.6 Análisis interno almacén ASOWALA

Para el análisis interno de la situación actual de la empresa ASOWALA, se utilizaron herramientas Matriz EFI y un Cuestionario, aplicado a todo el personal y que se divide en 4 factores que comprenden la cultura organizacional. Estas herramientas se utilizaron con el fin de identificar las posibles fortalezas y debilidades que se presentan para la organización.

2.6.1 Cuestionario

Arias Fidias G. (2004, pág. 72) describe al cuestionario como una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita con una serie de preguntas.

El cuestionario empleado para la realización consta de 42 preguntas, las cuales fueron distribuidas según 4 factores que componen la cultura organizacional y fueron empleadas bajo la escala de Likert (Ver anexo 2).

Aplicación del cuestionario.

El cuestionario fue aplicado a todos los colaboradores de la empresa ASOWALA, con quienes se realizó una socialización por grupos de 2, ya que por las actividades que desarrolla el almacén, no se podía aplicar a todo el personal a la vez, donde se aclararon dudas e inquietudes con respecto a la actividad que se estaba realizando. El tiempo empleado para responder fue de 20 minutos.

Población

El cuestionario se aplicó a todos los colaboradores del almacén ASOWALA (Ocho empleados), incluida la administradora.

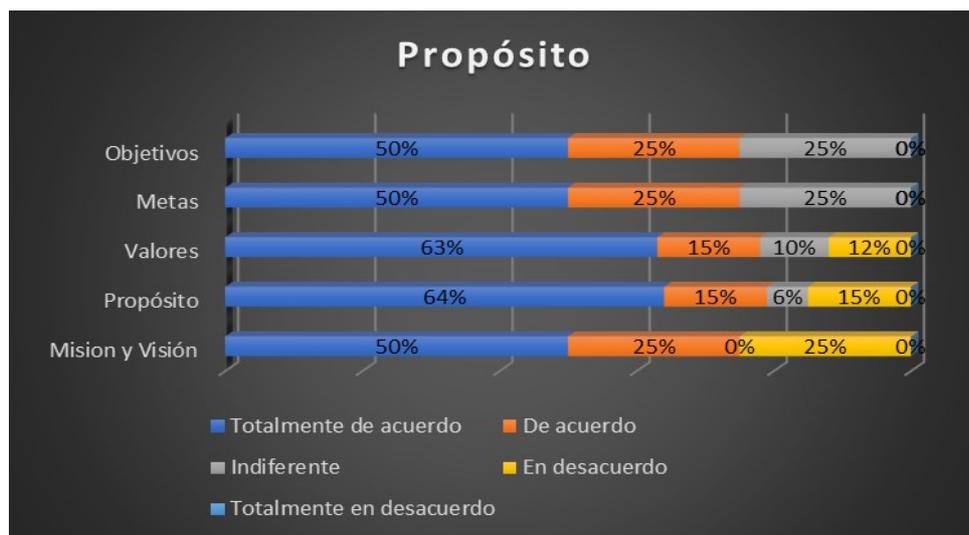
Factores de cultura organizacional

Propósito de la empresa

En este apartado se analizó el conocimiento de los empleados sobre el propósito de la empresa, su dirección, misión, visión, metas y valores corporativos, y, si se encuentran alineados con las necesidades y la satisfacción de la empresa y sus colaboradores.

El resultado obtenido fue el siguiente:

Figura 17. Resultados Propósito ASOWALA



Fuente: elaboración propia.

Frente a los objetivos de la empresa, el 50% se encuentra totalmente de acuerdo con ellos, el 25% de acuerdo y el 25% restante es indiferente.

Con respecto a las metas de la empresa, el 50% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo, un 25% de acuerdo y el 25% restante es indiferente.

Los valores corporativos, el 63% se encuentra totalmente de acuerdo con los mismos y con que estos se alineen a sus propios valores personales, el 15% está de acuerdo, el 10% es indiferente y el 12% restante está en desacuerdo.

El propósito de la compañía está totalmente claro para el 64% de los empleados, un 15% está de acuerdo en que sí conoce y tiene claridad sobre el mismo, un 6% es indiferente y el 15% restante está en desacuerdo.

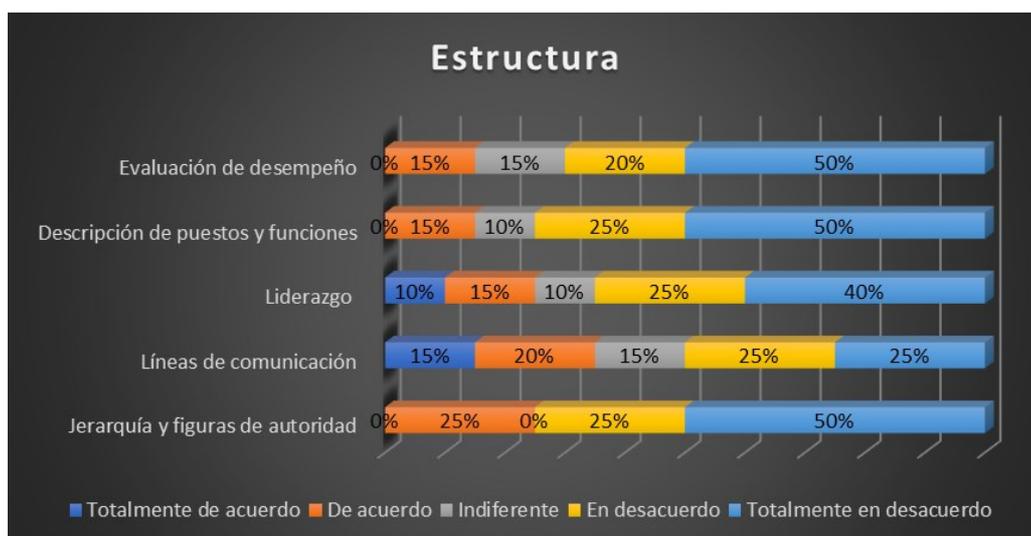
Sobre el conocimiento y claridad de la misión y visión de la empresa, el 50% está totalmente de acuerdo, el 25% está de acuerdo y el 25% restante está en desacuerdo.

Estructura

Sobre la estructura, se evaluó el conocimiento sobre las jerarquías y figuras de autoridad, líneas de comunicación, organigrama, gestión y liderazgo, descripción de cargos y funciones.

El resultado obtenido fue el siguiente:

Figura 18. Resultados Estructura ASOWALA.



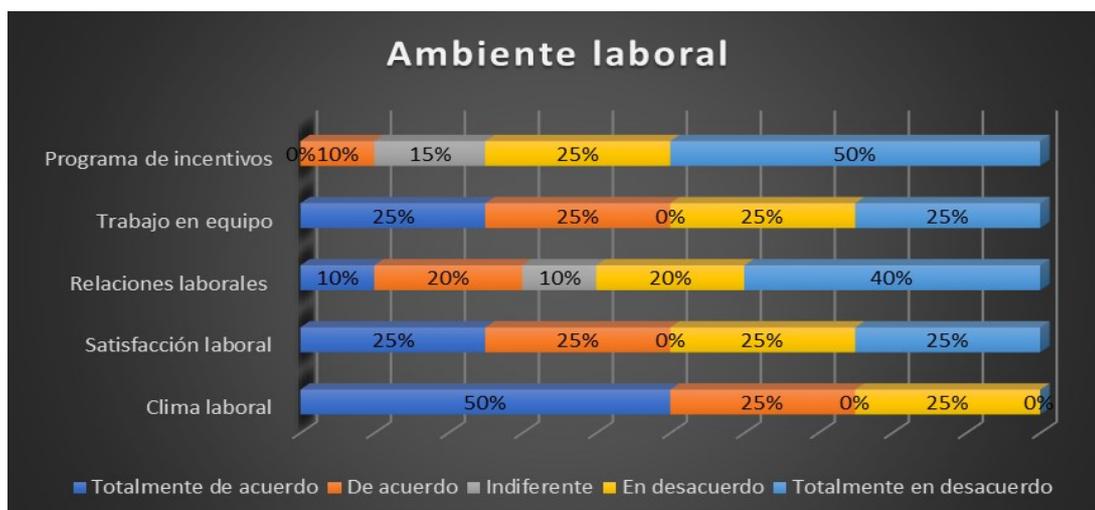
Fuente: elaboración propia.

Ambiente laboral

Dentro del apartado de ambiente laboral, se evaluó clima laboral, satisfacción laboral, relaciones laborales, trabajo en equipo y programa de incentivos.

El resultado obtenido fue el siguiente:

Figura 19. Resultados Ambiente laboral ASOWALA



Fuente: elaboración propia.

Sobre el programa de incentivos, el 50% de los empleados está totalmente en desacuerdo de contar con un proceso que vea recompensado su esfuerzo laboral, el 25% está en desacuerdo, un 15% es indiferente y sólo el 10% restante se muestra de acuerdo.

Frente a si existe un buen trabajo en equipo, el 25% se muestra totalmente de acuerdo, un 25% se muestra de acuerdo, otro 25% se muestra en desacuerdo y el 25% restante se muestra totalmente en desacuerdo.

Con respecto a las relaciones laborales positivas y la capacidad de contar con sus jefes y compañeros, el 10% se muestra totalmente de acuerdo, otro 20% se muestra de acuerdo, un 10% se muestra indiferente, un 20% se muestra en desacuerdo y el 40% se muestra en total desacuerdo.

En cuanto a la satisfacción laboral, un 25% se muestra totalmente satisfecho, otro 25% se muestra de acuerdo en estar satisfecho, un 25% está en desacuerdo y el 25% restante está totalmente en desacuerdo de encontrar satisfecho con el ambiente laboral y las relaciones laborales de la empresa.

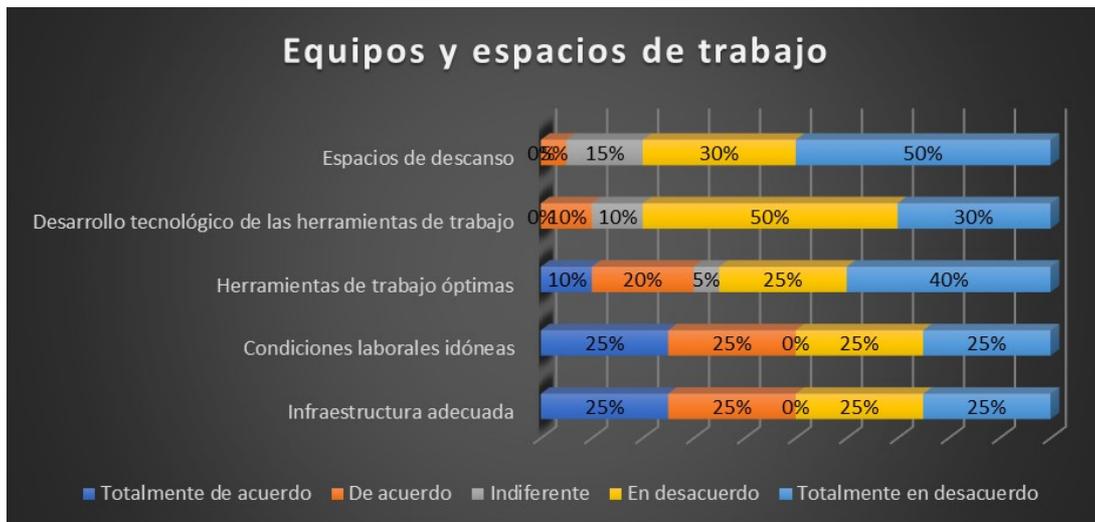
Un 50% está totalmente de acuerdo en que sí hay un buen clima laboral, un 25% se muestra de acuerdo y el 25% restante manifiesta estar en desacuerdo.

Equipos y espacios de trabajo

En este punto se logró evaluar si la empresa cuenta con la infraestructura adecuada, las condiciones laborales idóneas, proporciona eficazmente las herramientas de trabajo y si se busca mejorar dichas herramientas para un mejor desempeño.

El resultado obtenido fue el siguiente:

Figura 20. Resultados Equipos y espacios de trabajo ASOWALA.



Fuente: Elaboración propia.

El 5% de los empleados está totalmente de acuerdo en que la empresa dispone de espacios adecuados para el descanso y reposo. El 15% se muestra indiferente, un 30% se muestra en desacuerdo y el 50% restante se muestra totalmente en desacuerdo.

Sobre el desarrollo tecnológico de las herramientas y equipos de trabajo, el 10% está de acuerdo en que la empresa sí se enfoca en ello, el 10% se muestra indiferente, el 50% se muestra en desacuerdo y el 30% restante en total desacuerdo.

Si la empresa provee herramientas de trabajo óptimas, el 10% se encuentra totalmente de acuerdo, el 20% de acuerdo, el 5% se muestra indiferente. El 25% en desacuerdo y el 40% restante en total desacuerdo.

Con respecto a que la empresa brinde las condiciones laborales idóneas para el desempeño de las funciones de sus colaboradores, el 25% se muestra totalmente de

acuerdo, el 25% restante de acuerdo. Otro 25% se muestra en desacuerdo y el 25% restante en total desacuerdo.

Frente a si la empresa cuenta con una infraestructura general adecuada, el 25% se muestra totalmente de acuerdo. Otro 25% se muestra de acuerdo, un 25% se manifiesta en desacuerdo y el 25% restante está totalmente en desacuerdo con la afirmación.

2.5.2 Análisis de resultados

A continuación, se presentan el análisis de cada uno de los apartados de la encuesta y las conclusiones con respecto a los resultados obtenidos.

Con respecto al **propósito** de la empresa: el 50% de los empleados tiene o cree tener conocimiento del propósito, dirección, misión, visión y valores de la empresa. Sin embargo, al socializar y preguntar sobre éstos, cada uno manifestó una perspectiva diferente sobre cuáles podrían ser y como se alinean con sus propios propósitos y valores. Estos resultados muestran la falta de claridad por parte de ASOWALA frente al direccionamiento de la empresa y los objetivos de la misma.

Con respecto a la **estructura** de la empresa: No hay claridad en cuanto a las figuras de autoridad, conductos regulares, líneas de comunicación ni gestión o liderazgo, por lo que muchas veces los empleados de ASOWALA no tienen claro a quién deben dirigirse si se presenta alguna situación determinada. Se encontró también que la empresa carece de un proceso de evaluación de desempeño, así como de un manual de funciones que permita a sus colaboradores conocer sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.

Con respecto al **ambiente laboral** de la empresa: La gran mayoría de los empleados refleja que existe un buen ambiente laboral. Sin embargo, la satisfacción por su cargo y por la gestión que se realiza dentro de la empresa se encuentra dividida. Un 50% está satisfecho y el otro 50% se muestra insatisfecho. Además, la falta de un programa de incentivos influye en la falta de motivación de los empleados. Un aspecto positivo es que a pesar de la poca disposición o conocimiento sobre trabajar en equipo. Dentro de la empresa se maneja el respeto y la tolerancia por sus compañeros, por lo que, a su manera de interpretar las cosas, existe un clima laboral adecuado.

Con respecto a los **equipos y espacios de trabajo** de la empresa: La mayoría de los empleados se muestran inconformes con la gestión que ha realizado la empresa para proveerlos de los espacios, equipos y herramientas adecuadas para la ejecución de sus funciones. Además, manifiestan que la empresa carece de la disposición para velar por el desarrollo tecnológico del almacén y por adecuar espacios para el reposo o descanso.

En consecuencia, estos resultados hacen evidente la falta de una estructura organizacional dentro de la empresa, lo que actualmente está influyendo en la baja productividad de los empleados, la sobrecarga laboral, comunicación inadecuada e insatisfacción laboral.

2.6.2 Matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta de análisis que permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa, con el fin de proporcionar la información necesaria para la formulación de estrategias.

Esta matriz se realizó apoyándose en la información brindada por la entrevista realizada a la administradora y representante legal de ASOWALA y a la observación de los procesos, actividades, acciones y relaciones de la empresa.

Tabla 16. Matriz EFI Almacén ASOWALA

Matriz EFI				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Trabajo en equipo	10%	3	0,3
2.	Línea de autoridad	5%	3	0,15
3.	Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación	5%	3	0,15

4.	Definición de planes para alcanzar los objetivos	10%	4	0,4
5.	Compromiso y fidelidad de los colaboradores	5%	3	0,15
Debilidades				
1.	Comunicación, liderazgo y motivación de personal	10%	2	0,2
2.	Recursos y actividades para alcanzar los objetivos	10%	2	0,2
3.	Decisión, dirección y claridad sobre los objetivos, políticas y metas de la empresa	25%	1	0,25
4.	Definición de estándares para medir el desempeño	10%	1	0,1
5.	Equipos y herramientas laborales	10%	1	0,1
Total		100%		2

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se evidencia en el resultado negativo que arrojó la matriz, que la empresa se muestra débil internamente. Dichos resultados permiten determinar que las principales fortalezas que posee la empresa son el trabajo en equipo, las líneas de autoridad que parecen estar claras y son respetadas y el compromiso y fidelidad que se arraigó en sus colaboradores. Sin embargo, presenta debilidades muy importantes como la falta de comunicación, liderazgo y motivación de personal, lo que puede llevar a la insatisfacción y desmotivación; la falta dirección, planificación, socialización y claridad en el establecimiento de objetivos, políticas y metas de la empresa; la falta de estándares para medir el desempeño laboral y la retroalimentación de la productividad de las personas para corregir o motivar las conductas y acciones. Estos

influyen en la baja calificación de la empresa, por lo que actualmente, con respecto a la cultura organizacional.

En conclusión, ASOWALA no cuenta con una cultura organizacional concreta y definida, sin embargo, se logra identificar un pequeño esquema de la estructura del personal, además, la dirección, toma de decisiones y autoridad se centra exclusivamente en la administradora, y es ella quien coordina las líneas de comunicación y la distribución de la información y la cantidad de ésta que puede ser divulgada con todo el personal; por lo que las líneas de comunicación sólo llegan hasta ella.

3. Propuesta diseño y estructura organizacional para la empresa CXHA CXHA WALA ASOWALA

La Asociación Almacén Comunitario Cxha Cxha ASOWALA es una organización indígena de carácter especial, de utilidad común para los servicios comunitarios y sociales, sin ánimo de lucro, con sistemas y estructuras oficiales definidos para la toma de decisiones.

3.1 Enfoque y principios del diseño organizacional

El enfoque adecuado para la empresa ASOWALA según la nueva propuesta es el enfoque clásico, el cual, según Stoner, Freeman & Gilbert permite la especialización de tareas, nombramientos por méritos y brinda la oportunidad para que los colaboradores hagan carrera, rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 1996).

Los principios del diseño organizacional en los cuales se basa la nueva propuesta, serán los principios verticales de autoridad y jerarquía, bajo una unidad de dirección, unidad de mando, ángulo de autoridad y delegación y centralización.

3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional es lineal. Predecible y fija, de organización sencilla y piramidal. La autoridad es lineal única presentando tareas determinadas y centralizando las decisiones en el administrador.

3.3 Diseño organizacional

A continuación, se define el diseño organizacional basado en las necesidades, metas y objetivos identificados a partir del diagnóstico y evaluación de la empresa.

3.3.1 Misión

ASOWALA es una organización indígena de carácter especial, que ofrece productos e insumos agrícolas y de consumo masivo de calidad, por medio de un recurso humano capacitado en brindar un óptimo servicio y precios justos, con el fin de suplir satisfactoriamente las necesidades de nuestros clientes y aportar al crecimiento de la comunidad y la región.

3.3.2 Visión

Para el 2025 posicionarse como una de las organizaciones más importantes de la región, destacándose por su excelente servicio y la calidad de sus productos a precios justos, permitiendo así el crecimiento y posicionamiento empresarial ante el mercado nacional.

3.3.3 Valores corporativos

- Servicio orientado en el respeto de nuestros clientes y el reconocimiento de sus necesidades.
- Respeto por nuestros clientes, la comunidad y colaboradores
- Lealtad hacia los propósitos, principios y objetivos de la organización y su cultura.
- Confianza en cada uno de nuestros procesos y colaboradores, y en su disposición a brindar siempre lo mejor de sí mismos.
- Responsabilidad con nuestra comunidad y nuestro medio ambiente.

3.3.4 Principios corporativos

- Empatía para tratar a todas las personas tal como quiero ser tratado.
- Contribuir al desarrollo el talento humano.
- Motivar el trabajar en equipo y las buenas relaciones laborales.
- Proyectar y visualizar el logro de nuestros objetivos.
- Orientar nuestras acciones al mercado y sus clientes.
- Impulsar el progreso de nuestra comunidad.

3.3.5 Organigrama propuesto

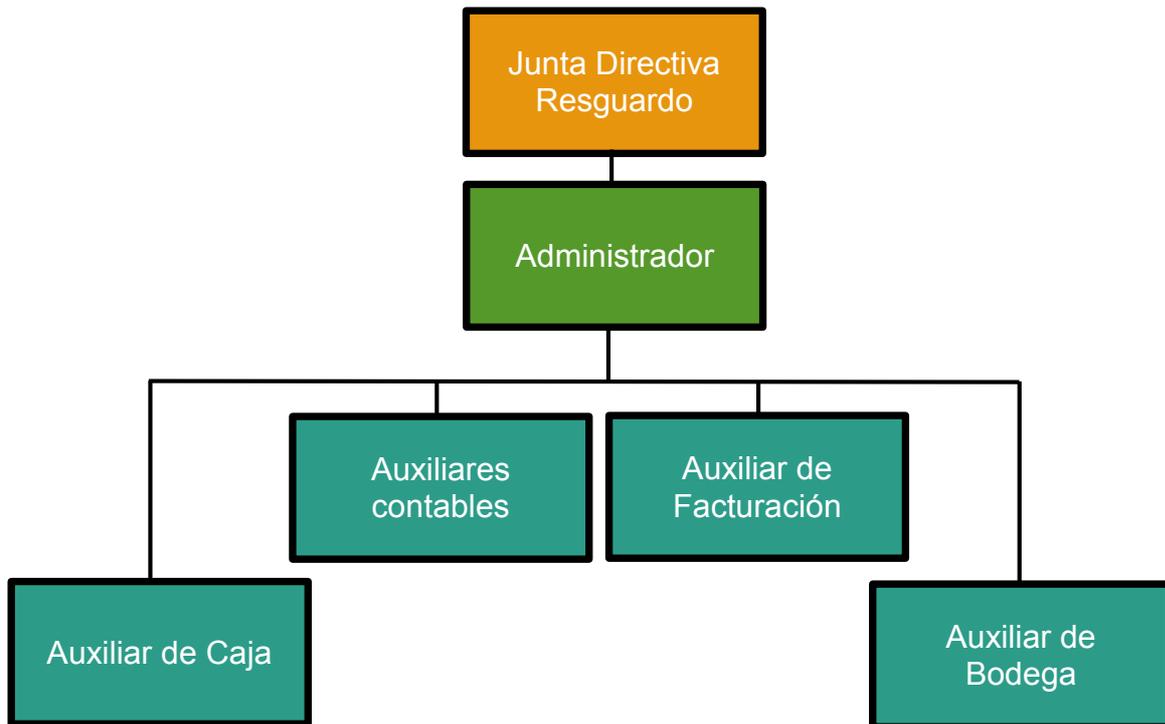
A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa ASOWALA. El organigrama general permite

- Identificar la estructura de una organización, divisiones y los elementos de autoridad.
- Los niveles de jerarquía y relación entre estos.

- Las líneas de comunicación.

Su diseño vertical presenta los órganos ramificados de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Figura 21. Organigrama Lineal propuesto para el almacén ASOWALA



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Descripción de cargos

Para identificar cada perfil y la descripción de cargos y funciones, se realizó una entrevista (Ver anexo 3) con cada uno de los empleados del almacén y con la administradora con el fin de identificar las responsabilidades de cada puesto y realizar el manual de funciones y competencias.

3.4.1 Administrador

Tabla 17. Descripción de cargo y funciones Administrador ASOWALA

 <p>Asociación almacén comunitario ASOWALA</p>	<p>Descripción de puestos</p>	<p>Fecha: Abril/2020</p>
Nombre del puesto		
Administrador		
Supervisado por	Junta Directiva	
Jefe Inmediato:	Presidente del Resguardo	
Personas a cargo:	7	
Objetivos del Puesto		
<p>Planifica, organiza, dirige y controla las actividades gerenciales de la empresa. Está a cargo de la totalidad de los recursos de la empresa y es el representante legal de ASOWALA ante las autoridades y las demás empresas con las que establezca relaciones comerciales. Es responsable de velar por los negocios principales y hacer sostenible a la empresa. Es la persona de mayor responsabilidad dentro de la empresa y debe tener autoridad formal e informal, liderazgo y altos grados de emprendimiento</p>		
Funciones Generales		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar los recursos que la empresa. • Planear y crear métodos para lograr los objetivos. • Proponer e impulsar al personal para que cumpla con el resultado esperado. • Realizar en forma ordenada la dirección y el análisis de flujo del efectivo coordinando la toma de decisiones. • Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando y controlando que todos los pagos realizados correspondan a la plantilla. • Asegurar la logística de suministro de insumos en cada frente. • Distribuir y administrar adecuadamente los suministros e insumos de la empresa. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el efectivo. • Realizar una adecuada previsión de pagos y cobros para que exista suficiente liquidez. • Supervisar las estrategias de gestión de efectivo. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de compromiso y pertenencia. • Diligente, puntual y organizado. • Tolerante. • Organizado, metódico y con sentido humano. • Habilidades para la obtención y análisis de informes. • Capacidad de síntesis. • Perspectiva estratégica. 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Office 		
Requisitos Generales		
Nivel académico	Tecnólogo en administración de empresas	
Experiencia	2 años en adelante	

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Auxiliar Contable

Tabla 18. Descripción de cargo y funciones Auxiliar Contable ASOWALA

 <p>Asociación almacén comunitario ASOWALA</p>	<p>Descripción de puestos</p>	<p>Fecha: Abril/2020</p>
Nombre del puesto		
Auxiliar Contable		
Supervisado por	Administrador	
Jefe Inmediato:	Administrador	
Personas a cargo:	Ninguna	
Objetivos del Puesto		
<p>Realizar actividades administrativas como manejo de archivo. Digitar y registrar las operaciones contables de la compañía.</p>		
Funciones Generales		
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal lo que requiera. • Asistir en la elaboración y pago de nómina y liquidación. • Revisión de la contabilización de los documentos. • Clasificar adecuadamente de acuerdos a los centros de costos existentes, los documentos contables. • Administrar la papelería elementos de uso de la compañía, llevando registros en las planillas indicadas. • Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la presentación de informes. • Recopilar documentos para solicitud de créditos en los bancos. • Elaborar certificados de retención. • Conciliar cada una de las cuentas de balance en conjunto con el administrador • Realizar informes preliminares de balances. • Llevar los libros de contabilidad • Vigilar, preparar y mantener en custodia el archivo pertinente para contabilidad. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de compromiso y pertenencia. • Diligente, puntual y organizado. • Tolerante. • Organizado, metódico y con sentido humano. • Habilidades para la obtención y análisis de informes. • Capacidad de síntesis. • Perspectiva estratégica. 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Office • Contabilidad y finanzas 		
Requisitos Generales		
Nivel académico	Técnico Contable	
Experiencia	2 años en adelante	

Fuente: elaboración propia.

Auxiliar de facturación

Tabla 19. Descripción de cargo y funciones Auxiliar de Facturación ASOWALA

 <p>Asociación almacén comunitario ASOWALA</p>	<p>Descripción de puestos</p>	<p>Fecha: Abril/2020</p>
Nombre del puesto		
Auxiliar de Facturación		
Supervisado por	Administrador	
Jefe Inmediato:	Administrador	
Personas a cargo:	Ninguno	
Objetivos del Puesto		
Tramitar las facturas, los convenios y a personas naturales que realizan créditos en el almacén.		
Funciones Generales		
<ul style="list-style-type: none"> • Alta de Clientes y verificación de información relativa en el programa de gestión. • Traspaso de horas y gastos en promoción. • Revisión de fechas en listados para que no estén incluidos en la última factura. • Provisión de gastos para emitir factura y seguimiento posterior. • Resolución diaria de gestiones administrativas varias. • Tramitación de suplidos y colaboradores, y posterior seguimiento de cobro/pagos. • Emisión, envío y archivo de facturas. • Gestión de cobros para la emisión de facturas rectificativas y abonos. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, revisar, liquidar y anexar los soportes de las facturas de acuerdo a la normatividad vigente y a las políticas. • Encargarse de realizar el inventario del almacén, cargar a la plataforma lo que se tiene en el momento para que al momento de pasar por las cajas se descuente cada producto vendido. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de compromiso y pertenencia. • Diligente, puntual y organizado. • Tolerante. • Organizado, metódico y con sentido humano. • Habilidades para la obtención y análisis de informes. • Capacidad de síntesis. 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Office 		
Requisitos Generales		
Nivel académico	Técnico en administración	
Experiencia	2 años en adelante	

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3 Auxiliar de caja

Tabla 20. Descripción de cargo y funciones Auxiliar de Caja ASOWALA

 <p>Asociación almacén comunitario ASOWALA</p>	<p align="center">Descripción de puestos</p>	<p>Fecha: Abril/2020</p>
Nombre del puesto		
Auxiliar de Caja		
Supervisado por	Administrador	
Jefe Inmediato:	Administrador	
Personas a cargo:	Ninguno	
Objetivos del Puesto		
<p>Recaudar el pago de productos y servicios del local, de acuerdo con los protocolos de atención a clientes, procedimientos de caja y normas de seguridad utilizadas por el sector.</p>		
Funciones Generales		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender público. • Operar la caja. • Manejar dinero en efectivo, tarjeta de crédito, débito. • Realizar cobros a los clientes. • Manejar diferentes tipos de documentos comerciales y formas de pago. • Cuadrar los dineros recibidos bajo supervisión administrativa y financiera en alta y baja demanda de clientes. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar un buen servicio al cliente. • Atender y entender las necesidades del cliente 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de compromiso y pertenencia. • Diligente, puntual y organizado. • Tolerante. • Servicio al cliente • Organizado, metódico y con sentido humano. 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Office 		
Requisitos Generales		
Nivel académico	Bachiller o Técnico en ventas	
Experiencia	2 años en adelante	

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Auxiliar de Bodega

Tabla 21. Descripción de cargo y funciones Auxiliar de Bodega ASOWALA

 <p>Asociación almacén comunitario ASOWALA</p>	<p>Descripción de puestos</p>	<p>Fecha: Abril/2020</p>
Nombre del puesto		
Auxiliar de Bodega		
Supervisado por	Administrador	
Jefe Inmediato:	Administrador	
Personas a cargo:	Ninguno	
Objetivos del Puesto		
<p>Recepción, cargue, movilización, almacenaje y despacho de objetos de acuerdo con los protocolos de atención a clientes, procedimientos de caja y normas de seguridad utilizadas por el sector.</p>		
Funciones Generales		
<ul style="list-style-type: none"> • Carga y descarga de la mercancía de los clientes y proveedores. • Alistamiento de los pedidos para su despacho. • Reportar y separar las mercancías averiadas o vencidas para devolución. • Surtir el almacén. • Almacenar en el lugar asignado la mercancía de cada uno de los proveedores. • Realizar el aseo y organización de la bodega y velar por que se conserve. 		
Responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Control de la bodega. • Control de inventarios. • Rotación de productos. 		
Competencias		
<ul style="list-style-type: none"> • Alto sentido de compromiso y pertenencia. • Orientación al detalle. • Tolerante. • Servicio al cliente • Organizado, metódico y con sentido humano. • Trabajo bajo presión. • Ordenado y responsable. 		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete de Office 		
Requisitos Generales		
Nivel académico	Bachiller	
Experiencia	6 meses en adelante	

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

Por medio del diagnóstico y la aplicación de herramientas de análisis como el PEST, EFI e instrumentos como el cuestionario se logró identificar cuáles son las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización para poder diseñar la estrategia adecuada en base a un nuevo diseño organizacional basado en un enfoque clásico y una estructura lineal.

La propuesta de diseño y estructura organizacional, basados en las necesidades y resultados obtenidos a partir del diagnóstico, permitió definir una estructura lineal para el almacén, así como definir la misión, visión, principios y valores corporativos y la presentación de un nuevo organigrama que le permita a cada uno de los colaboradores identificar su rol dentro del almacén.

Por último, se diseñaron los manuales de funciones de todos los cargos a partir de la descripción de los mismos y las características y competencias detalladas según las necesidades de la organización con el propósito de distribuir adecuadamente la carga laboral y poder orientar mejor el propósito de cada cargo, mejorando el rendimiento y las condiciones laborales.

5. Recomendaciones

Realizar el seguimiento periódico a todas los cambios y planes en ejecución con el fin de modificarlos o adaptarlos según las necesidades que vayan surgiendo, es importante recalcar que cada modificación debe ser documentado y socializada para que cada colaborador pueda hacer la respectiva redirección en pro de los nuevos objetivos.

Propiciar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, alimentando el sentido de pertenencia de cada uno que influirá positivamente en su rendimiento y satisfacción laboral. Para ello es necesario socializar claramente los planes y cambios a realizar en la organización.

Diseñar un programa de evaluación de desempeño, así como su respectivo programa de incentivos o reconocimiento para mejorar el clima y satisfacción laboral. Para ello es necesario realizar reuniones diarias para la socialización de los objetivos y metas diarias de la empresa con el fin de que todos los colaboradores se encaminen al cumplimiento de los mismos.

Referencias

- Alcaldía de Corinto. (2018). *Noticias de Tecnología en Corinto*. Obtenido de Alcaldía de Corinto: <http://www.corinto-cauca.gov.co/tema/noticias/tecnologia>
- Alles , M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. México: Granica.
- Alles, M. (2005). Desempeño por Competencias. En M. Alles, *Desempeño por Competencias* (págs. 16 - 73). México: Granica.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. . Caracas: Episteme.
- Bernal Torres, C., Salvarrieta , D., & Sánchez Amaya , T. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. En C. A. Bernal Torres, D. Salvarrieta, & T. Sánchez Amaya, *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Betancourt, B., & Morris, E. (2000). *Diseño Organizacional. La Estructura: de las estructuras verticales a las organizaciones horizontales*. . Santiago de Cali: MBA Ediciones.
- Buonacore, D. (1980). Diccionario de Bibliotecología. En D. Buonacore, *Diccionario de Bibliotecología*. (pág. 229). Buenos Aires: Marymar.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I.

Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (págs. 2, 160- 172). México: McGraw-Hill Interamericana.

Congreso de la República. (mayo de 2019). *Ley 1955 de 2019*. Obtenido de

Secretaría Jurídica de Bogotá:

<https://secretariajuridica.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/ley-1955-2019>

Corinto, A. M. (25 de junio de 2018). *Alcaldía Municipal de Corinto Cauca*. Obtenido

de <http://www.corinto-cauca.gov.co/municipio/nuestro-municipio>

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.

DANE. (30 de junio de 2014). *Proyecciones de Población Municipal*. Obtenido de

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas:

<https://www.dane.gov.co/index.php/calendario/icalrepeat.detail/2014/06/30/1679/-/proyecciones-de-poblacion-municipal>

DANSOCIAL, D. (2007). Obtenido de Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones,

Fundaciones y Redes de Voluntariado:

<https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%2C%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler,

Administración de Recursos Humanos (pág. 80). México: Perason.

Dinero. (10 de diciembre de 2019). *El paro nacional: ¿alguien tiene la razón?*

Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/opinion/articulo/analisis-paro-nacional-de-colombia-2019/279896>

Dinero. (6 de febrero de 2020). *¿Los pactos sí van a generar empleo y crecimiento?*

Obtenido de Revista Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/que-son-los-pactos-por-el-crecimiento-y-la-generacion-de-empleo/281490>

Duque, H. (1 de marzo de 2020). *¿Por qué persiste la violencia en el Cauca?*

Obtenido de KaosenlaRed: <https://kaosenlared.net/colombia-por-que-persiste-la-violencia-en-el-cauca/>

Editorial Nuevo Siglo. (4 de febrero de 2020). *Labor por horas, ¿única forma para generar empleo?* Obtenido de Editorial Nuevo Siglo:

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/02-2020-labor-por-horas-unica-forma-para-generar-empleo>

El Tiempo. (14 de noviembre de 2019). *¿Qué impulsó el crecimiento económico del país en el tercer trimestre?* Obtenido de El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/crecimiento-de-la-economia-en-colombia-en-el-tercer-trimestre-del-2019-433508>

El Tiempo. (12 de noviembre de 2019). *Desde 2016 han sido asesinados 198 indígenas en Colombia.* Obtenido de El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/colombia/198-indigenas-han-sido-asesinados-en-colombia-desde-2016-432546>

El Tiempo. (22 de enero de 2020). *Colombia sigue con alta percepción de corrupción.* Obtenido de El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/colombia-sigue-con-alta-percepcion-de-corrupcion-454500>

El Tiempo. (16 de marzo de 2020). *Dólar cierra en un promedio de \$ 4.100, el nuevo récord*. Obtenido de Periódico El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/dolar-hoy-16-de-marzo-el-precio-se-acerca-a-los-4-200-pesos-un-nuevo-record-473264>

Espectador, E. (11 de septiembre de 2019). *Incendios en Colombia han consumido 120.000 hectáreas de bosques en lo que va del 2019*. Obtenido de EIESpectador.com: <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/incendios-en-colombia-han-consumido-120000-hectareas-de-bosques-en-lo-que-va-del-2019-video-880648>

Fayol, H. (1916). *Administración Industrial General*. Universitaria.

Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill intermaericana.

Finandina. (19 de marzo de 2019). *Desarrollo TIC en Colombia: retos y oportunidades*. Obtenido de Banco Finandina: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/03/19/desarrollo-tic-en-colombia>

Franco Hadechni, I., & Torrenegra González, R. (2009). *Análisis Organizacional de la Empresa Carmetálica Ltda*. Obtenido de Universidad de Cartagena: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2026/1/TESIS%20ANALISIS%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20CARMETALICA%20LTDA.%5B1%5D.pdf>

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill interamericana.

- Goldhaber, G. (1994). Comunicación Organizacional. En G. Goldhaber, *Comunicación Organizacional* (págs. 30-31). México: Editorial Diana.
- González, J. (28 de junio de 2019). *Cobertura de internet banda ancha en el país será de 70% en 2022", presidente Duque*. Obtenido de Diario La República.
- Hall, R. (1983). Organización: estructura y procesos. En R. Hall, *Organización: estructura y procesos* (pág. 33). Pentrice Hall.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México : Ediciones Paraninfo.
- Hitt , M., Black , S., & Porter , L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación de México S.A .
- Hitt , M., Black , S., & Porter. (2006). Administración. En *Administración* (pág. 8). Pearson Educación,.
- IDEAM. (2019). *IDEAM PRESENTÓ LOS DATOS ACTUALIZADOS DEL MONITOREO A LA DEFORESTACIÓN EN 2017*. Obtenido de IDEAM: http://www.ideam.gov.co/web/sala-de-prensa/noticias/-/asset_publisher/LdWW0ECY1uxz/content/id/72115815?_101_INSTANCE_LdWW0ECY1uxz_urlTitle=ideam-presento-los-datos-actualizados-del-monitoreo-a-la-deforestacion-en-2017
- Jímenez Castro, W. (1990). Introduccion Al Estudio de La Teoria Administrativa. En W. Jímenez Castro, *Jímenez Castro, Wilburg* (págs. 20-21). Fondo de Cultura Económica.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1979). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México: McGrawHill.

La Patria. (10 de enero de 2020). *Los pronósticos para la inflación en 2020 en Colombia*. Obtenido de La Patria: <https://www.lapatria.com/economia/los-pronosticos-para-la-inflacion-en-2020-en-colombia-450824>

La W Radio. (5 de marzo de 2020). *Advierten riesgo inminente de una montaña por minería ilegal en el sur del Cauca*. Obtenido de La W Radio: <https://www.wradio.com.co/noticias/regionales/advierten-riesgo-inminente-de-una-montana-por-mineria-ilegal-en-el-sur-del-cauca/20200205/nota/4012346.aspx>

López, C. (18 de febrero de 2020). *Por difícil situación del país, proponen adelantar la hora en Colombia*. Obtenido de Noticias Uno: <https://noticias.canal1.com.co/noticias/proponen-adelantar-la-hora-en-colombia/>

Medina, M. (26 de noviembre de 2017). *¿Cómo va Colombia en desarrollo tecnológico?* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/economia/como-va-colombia-en-desarrollo-tecnologico-articulo-725235>

MinAmbiente. (15 de enero de 2020). *Minambiente abre convocatoria para financiar proyectos de comunidades indígenas de la Amazonía por más de 21.000 millones de pesos*. Obtenido de Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: <https://www.minambiente.gov.co/index.php/noticias/4602->

minambiente-abre-convocatoria-para-financiar-proyectos-de-comunidades-indigenas-de-la-amazonia-por-mas-de-21-mil-millones-de-pesos

Mintzberg, H. (2012). *La Estructura de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Morales, C., & Rodríguez, L. (10 de 07 de 2016). *Diseño e implementación, estructura organizacional, procesos*. Obtenido de Universidad de La Salle: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21108/17092223_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Muñoz García, L., & Vinasco Díaz, E. (2013). *Diseño de la estructura y herramientas organizacionales básicas de la Asociación Apicai de Caicedonia*. Obtenido de Universidad del Valle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/11267/1/0503216.pdf>

ONIC. (julio de 2019). *Gobierno Nacional incumple los acuerdos pactados con los Pueblos y Organizaciones Indígenas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 y a la Minga Nacional 2019*. Obtenido de Organización Nacional Indígena de Colombia: <https://www.onic.org.co/comunicados-onic/3087-gobierno-nacional-incumple-los-acuerdos-pactados-con-los-pueblos-y-organizaciones-indigenas-en-el-plan-nacional-de-desarrollo-2018-2022-y-a-la-minga-nacional-2019>

Piza Borbor, I. (2013). *Diseño organizacional para la Asociación de Jubilados y Pensionistas "Vicente González Borbor" del Cantón Salinas*. Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1122/1/TESIS%20DISEÑO%20ORGANIZACIONAL%20-%20IRENE%20PIZA..pdf>

Portafolio. (22 de enero de 2020). *En Colombia, esfuerzos contra la corrupción se*

encuentran estancados. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/en-colombia-esfuerzos-contra-la-corrupcion-se-encuentran-estancados-537347>

Portafolio. (22 de enero de 2020). *Excesivo aumento de salario mínimo de 2020*

deteriora el empleo', Anif. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/excesivo-aumento-del-salario-minimo-deteriora-el-empleo-segun-anif-537340>

Portafolio. (18 de febrero de 2020). *Productos del agro que más crecerán en esta*

década en Colombia. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/productos-del-agro-que-mas-creceran-en-la-proxima-decada-en-colombia-538085>

Prensa Latina. (12 de marzo de 2020). *Peso colombiano sigue cayendo y presenta*

una devaluación histórica. Obtenido de Prensa Latina: Agencia Informativa de

Latinoamérica: [https://www.prensa-](https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=349305&SEO=peso-colombiano-sigue-cayendo-y-registra-otra-devaluacion-historica)

[latina.cu/index.php?o=rn&id=349305&SEO=peso-colombiano-sigue-cayendo-y-registra-otra-devaluacion-historica](https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=349305&SEO=peso-colombiano-sigue-cayendo-y-registra-otra-devaluacion-historica)

Ramírez Díaz, L. F., Herrera Ospina, J. d., & Londoño Franco, L. E. (18 de 08 de

2016). *El Cooperativismo y la Economía Solidaria: Génesis e historia*.

Obtenido de Revista de Investigación de la Universidad Cooperativa de

Colombia: [file:///C:/Users/LAPTOP/Downloads/1507-](file:///C:/Users/LAPTOP/Downloads/1507-Texto%20del%20artículo-3437-2-10-20170301.pdf)

[Texto%20del%20artículo-3437-2-10-20170301.pdf](file:///C:/Users/LAPTOP/Downloads/1507-Texto%20del%20artículo-3437-2-10-20170301.pdf)

Robbins, S. (2005). Administración. En S. Robbins, *Administración* (págs. 3,16).

Pearson education Inc.

Sampieri Hernández, R. (1998). Metodología de la investigación. México DF:

McGraw-Hill.

Semana. (21 de mayo de 2019). *Desmantelan punto crítico de minería ilegal en el*

Cauca. Obtenido de Semana Sostenible:

<https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/desmantelan-punto-critico-de-mineria-ilegal-en-el-cauca/44286>

Semana. (1 de marzo de 2020). *"Las comunidades rechazan la utilización del*

glifosato en el Cauca": Gobernador. Obtenido de Revista Semana:

<https://www.semana.com/nacion/articulo/comunidades-del-cauca-rechazan-la-utilizacion-del-glifosato-contra-cultivos-ilicitos/646906>

Semana, R. (05 de marzo de 2019). *Eficiencia Energética: Colombia ha avanzado*

pero falta mucho por hacer. Obtenido de

<https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/eficiencia-energetica-colombia-ha-avanzado-pero-falta-mucho-por-hacer/43180>

Stoner , J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Telesur. (17 de febrero de 2020). *Asesinan a Líderes Indígenas en el Cauca,*

Colombia. Obtenido de Telesur: <https://www.telesurtv.net/news/colombia-asesinato-dos-lideres-indigenas-cauca--20200217-0033.html>

Toca Suarez, S. (2017). *Propuesta de Diseño Organizacional en las áreas*

Funcionales Administrativa y Comercial para la Empresa de Servicios

Públicos del Municipio de Cuitiva - Emcuitiva S.A ESP. Obtenido de

Universicas Pedagogía y Tecnológica de Colombia:

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1922/1/TGT-644.pdf>

Villanueva Florez, L. (2015). *Infotecarios.com*. Obtenido de La toma de decisiones

en la organización y el gran valor del profesional de la información en su

desarrollo: [https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-](https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/#.XXafQ4rQjIU)

[organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-](https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/#.XXafQ4rQjIU)

[desarrollo/#.XXafQ4rQjIU](https://www.infotecarios.com/la-toma-de-decisiones-en-la-organizacion-y-el-gran-valor-del-profesional-de-la-informacion-en-su-desarrollo/#.XXafQ4rQjIU)

Zapata, J. (30 de enero de 2020). *Así es como los venezolanos del éxodo*

impulsarán el crecimiento económico de Colombia. Obtenido de KonZapata:

[https://konzapata.com/noticia/73018/katalejo/asi-es-como-los-venezolanos-](https://konzapata.com/noticia/73018/katalejo/asi-es-como-los-venezolanos-del-exodo-impulsaran-el-crecimiento-economico-de-colombia.html)

[del-exodo-impulsaran-el-crecimiento-economico-de-colombia.html](https://konzapata.com/noticia/73018/katalejo/asi-es-como-los-venezolanos-del-exodo-impulsaran-el-crecimiento-economico-de-colombia.html)

Anexos

Anexo 1

Cuestionario

Dimensiones: Las dimensiones que se tendrán en cuenta para la realización del cuestionario son propósito, estructura, ambiente y equipos y espacios de trabajo; las cuales se explican a continuación:

- Propósito: Se pretende conocer si la misión, visión, objetivos y metas de la empresa, están claros para los empleados.
- Estructura: Conocer sobre la estructura organizacional de la empresa, saber si el nivel jerárquico que existe dentro de la empresa es claro y si los empleados tienen claro que los objetivos están ligados a las tareas que realiza en el día a día.
- Ambiente: Se enfoca en establecer cuáles son las relaciones personales que se tienen, los niveles de confianza y motivación que brinda la empresa.
- Equipos y espacios de trabajo: Conocer sobre el espacio y herramientas de trabajo que brinda la empresa.

Técnica para la recolección de datos: Cuestionario que se entregara a cada uno de los empleados de ASOWALA para que lo respondan, el cual se realiza por medio de una escala que tiene cinco opciones de respuesta, donde el uno es en total desacuerdo y el cinco totalmente de acuerdo.

Modo de aplicación: Se realizará un cuestionario con preguntas cerradas que se llevará a cabo de manera presencial.

Población: La encuesta se realizará al 100% de la población laboral de ASOWALA, es decir a los ocho empleados que la integran.

Sobre el propósito

De las siguientes afirmaciones, por favor responda con una X la opción con la cual usted se siente más identificado (a):

PROPÓSITO					
AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La misión y visión de la organización se encuentran visibles y son de fácil acceso					
Me siento identificado con la misión de la organización					
Me siento identificado con la visión de la organización					
La misión y visión están enfocados en el bienestar y satisfacción de sus clientes y empleados					
Tengo claros los objetivos de la empresa					
Conozco las estrategias para lograr los objetivos de la empresa					
Es clara para mí la meta de la empresa					
Los valores de la organización concuerdan con los que personalmente practico					

Sobre la estructura

De las siguientes afirmaciones, por favor responda con una X la opción con la cual usted se siente más identificado (a):

ESTRUCTURA					
AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La empresa tiene establecidos métodos que miden la calidad de mi trabajo					
Tengo claros los niveles de autoridad que se manejan dentro de la empresa					
Tengo claro a quien debo dirigirme en caso de tener problemas en la empresa					
Al momento de requerir de una autorización, acudo a mi jefe					
Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades					
Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles					
La asociación brinda acciones y planes destinados a mejorar mi trabajo					
Mi jefe me respalda frente a los directivos					
Conozco el organigrama de la empresa					
Tengo clara la posición que ocupa mi cargo dentro del organigrama					
Tengo autonomía en mi puesto de trabajo					
Hay procedimientos para desarrollar las actividades, y se llevan a cabo					
La información proporcionada es adecuada y suficiente para realizar bien mi trabajo					
El trabajo en equipo se ve claramente dentro de la empresa					
Tengo mis funciones claramente definidas					
Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo					
Tengo claro cómo debo resolver problemas con los clientes					
El trabajo que desempeño, es para el que me contrataron					

Sobre el ambiente laboral

De las siguientes afirmaciones, por favor responda con una X la opción con la cual usted se siente más identificado (a):

AMBIENTE LABORAL					
AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización nos brinda					
El jefe se preocupa por mantener un nivel de motivación alto					
Mi jefe me elogia cuando hago bien las cosas					
El jefe pide nuestra opinión para cambiar algunos aspectos de la empresa					
La comunicación dentro de mi grupo laboral es fluida					
Cuando se obtiene un buen desempeño o se cumple a cabalidad con las actividades, la empresa nos da incentivos					
La relación que tengo con mi jefe es cordial					
La relación de trabajo con mis compañeros es apropiada					
A algunos de mis compañeros los considero amigos					
Tengo claro que debo separar lo personal de lo laboral					
Considera que ASOWALA es un buen lugar para trabajar					

Sobre equipos y espacio de trabajo

De las siguientes afirmaciones, por favor responda con una X la opción con la cual usted se siente más identificado (a):

EQUIPOS Y ESPACIO DE TRABAJO					
AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me siento cómodo en mi lugar de trabajo					
En la empresa existen lugares donde puedo descansar en mis tiempos libres					
El espacio de trabajo está acondicionado para realizar las actividades					
Cuento con elementos de protección laboral adecuados.					
Los elementos para realizar mi trabajo son óptimos					
Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mis funciones					
La empresa brinda herramientas tecnológicas que agilicen y mejoren mi desempeño.					

Anexo 2

Entrevista de diagnóstico con la administradora del almacén.

Fecha:	08 de marzo de 2020
Nombre del entrevistado:	Angie Trompeta
Empresa:	Almacén comunitario Cxha Cxha Wala (ASOWALA)
<p>Objetivo: Entrevista para diagnosticar la situación actual de la organización y tomar bases para definir la estructura organizacional adecuada y eficiente que mejor se adapte a la organización.</p>	
<p>Las dimensiones que se tendrán en cuenta para la realización de la entrevista son:</p>	
Propósito:	Se pretende conocer si la misión, visión, objetivos y metas de la empresa, están claros en la organización.
Estructura:	Conocer sobre la estructura organizacional de la empresa, saber si el nivel jerárquico que existe dentro de la empresa es claro y si los empleados tienen claro que los objetivos están ligados a las tareas que realiza en el día a día.
Ambiente:	Se enfoca en establecer cuáles son las relaciones personales que se tienen, los niveles de confianza y motivación que brinda la empresa.
Equipos y espacios de trabajo:	Conocer sobre el espacio y herramientas de trabajo que brinda la empresa.

PREGUNTAS

PROPÓSITO

1. ¿Cuál es la misión y visión de la organización?
2. ¿Cuáles son las metas de la organización, en el corto, mediano y largo plazo?
3. ¿Cómo se definen las metas de la organización?
4. ¿Se reúne usted con los directivos para realizar la planeación?
5. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿Por qué no?
6. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas?, ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Qué tan difundidos están?

ESTRUCTURA

1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Proyectan presupuesto? ¿Cada cuánto le hacen seguimiento?
3. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?
4. ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta este servicio?
5. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa?
6. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
7. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
8. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

AMBIENTE

1. ¿Utilizan alguna técnica de medición, para saber el grado de satisfacción de los clientes? ¿O cómo lo saben?
2. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?
3. ¿Cumplen sus funciones correctamente?
4. ¿Cómo es el clima interno de la organización y porque es así?
5. ¿Cuál es el reclamo más habitual de los empleados?
6. ¿Cuál es la tasa de rotación de personal dentro de la empresa?
7. ¿El personal es adecuado?
8. ¿Quién falta en el equipo de trabajo y quien sobra?

9. ¿Cómo está contratado el personal?

EQUIPOS Y ESPACIOS DE TRABAJO

1. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para la operación de la organización?
2. ¿La empresa es eficiente?
3. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
4. ¿Ha crecido la empresa en los últimos 2 años? ¿Cómo lo ha hecho?
5. ¿Cuáles son los principales factores que inhiben el funcionamiento de la empresa?
6. Realiza la empresa investigación de:
Tamaño y características de sus mercados objetivos **NO**
Consumidor y sus características **NO**
Canales de distribución **NO**
Competidores **NO**
7. ¿Cuáles empresas considera su mayor competencia en el mercado?
8. ¿Los productos de la empresa son competitivos?
9. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?
10. ¿Cuál es la situación actual del mercado en corinto?
11. ¿Cuáles son los principales factores que están afectando este mercado?

Anexo 3

Entrevista para el análisis de cargos ASOWALA.

I Identificación del Puesto:

Nombre del puesto:

Departamento/Áreas:

Dependencia Directa:

Fecha de aplicación:

II Identificación de quien responde el cuestionario:

Nombre:

Antigüedad en el Servicio:

III Descripción Sumaria del Puesto:

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter (marque con una X solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional Asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Administrativo con especialización
<input type="checkbox"/>	Administrativo contable
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Administrativo
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Chofer

2. Elabore una relación de las **Principales Tareas** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Principal	% Tiempo Laboral

3. Elabore una relación de las **Tareas Secundarias** que realiza en el puesto y el porcentaje de tiempo laboral que usted estima dedica a cada una de ellas.

Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? ¿Cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre bienes		

Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

5. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en qué grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Capacidad táctil			
Rapidez de decisión			
Habilidad expresiva			
Coordinación tacto visual			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de juicio			
Atención			
Comprensión de lectura			
Cálculo			
Redacción			

Nivel Académico			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Sociabilidad			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			
Minuciosidad			

7. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

N: No corresponde
1: Muy bajo
2: Bajo
3: Promedio
4: Alto
5: Extremo

Comunicación Escrita:

Código	Tareas
	Escribir (Escribir o dictar cartas, informes, en general aquellas en las cuales el interesado elabora el material escrito)

Comunicación Oral:

Código	Tareas
	Asesoría o servicio
	Negociar
	Persuadir
	Instruir
	Supervisar

8. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares? (marque con una X sólo una respuesta).

No necesaria: ____	Deseable: ____	Al menos 1 año:
		Entre 1 y 3 años:
		Más de 3 años:

10. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que trabaja la persona que desempeña este puesto?

____ Excelentes	____ Buenas	____ Regulares	____ Malas	____ Muy malas
-----------------	-------------	----------------	------------	----------------

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

11. ¿Qué características cree usted que hacen que el puesto sea excepcional?

13. ¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto?

Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?