



**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA  
PARA LA EMPRESA AGROFERTIL GRANADA S.A.S. ZOMAC**

**Sebastián Sanabria Niño**

**Código: 20322114891**

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Villavicencio, Colombia

2022

**PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA  
PARA LA EMPRESA AGROFERTIL GRANADA S.A.S. ZOMAC**

**Sebastián Sanabria Niño**

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de

**Administrador de Empresas**

Director (a):

Lady Bibiana Montaña Martínez

Línea de Investigación:

Gestión de las organizaciones

**Universidad Antonio Nariño**

Programa Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Bogotá, Colombia

2022

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

El trabajo de grado titulado

\_\_\_\_\_.

Cumple con los requisitos para optar

Al título de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Firma del Tutor

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

\_\_\_\_\_

Firma Jurado

Ciudad, Día Mes Año.

*A mis padres, por su apoyo incondicional.*

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	5
Resumen .....	8
Abstract .....	9
Introducción .....	10
1 Antecedentes .....	12
2 Objetivos .....	17
3 Justificación.....	18
4 Marco Teórico.....	21
4.1 Estructura organizacional .....	23
4.2 Elementos de la estructura organizacional: .....	23
4.3 Variables de la estructuración organizacional:.....	24
4.4 Diseño organizacional:.....	26
4.5 Planeación del organigrama por procesos .....	29
5 Metodología .....	30
5.1 Fase I: Diagnóstico de la estructura organizacional .....	30
5.2 Fase II: Análisis de la información .....	30
5.3 Fase III: Planteamiento de las acciones de cambio .....	31
6 Resultados y Análisis .....	32
6.1 Fase I: Diagnóstico de la estructura organizacional. ....	32
6.2 Fase II: Análisis de la información .....	34
6.3 Fase III: Planteamiento de las acciones de cambio .....	35
7 Conclusiones .....	41
8 Recomendaciones.....	42
9 Referencias.....	43

## Lista de figuras

Ilustración 1. Organigrama planteado para la empresa .....	39
--	----

## Lista de tablas

Tabla 1. Variables del diseño organizacional según Mintzberg .....	27
Tabla 2. Variables del diseño organizacional según Nadler y Tushman.....	28
Tabla 3. Matriz DOFA de la estructura organizacional de la empresa .....	32
Tabla 4. Procesos de la empresa, factores humanos y tecnológicos.....	37

## Resumen

El presente proyecto de grado recopila el proceso de diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa AgroFertil Granada S.A.S. Zomac, ubicada en el departamento del Meta y reconocida por su trayectoria como distribuidora y comercializadora de insumos agroindustriales para los cultivos de la región. Inicialmente, se desarrolló el análisis por medio de una matriz DOFA, que permitió revisar las falencias al interior de la estructura organizacional que, además, afectaban el desarrollo normal de los procesos y le impedían acercarse al cumplimiento de su misión y visión; asimismo, las oportunidades y ventajas de la organización para mejorar la prestación de su servicio por medio de la formalización de su estructura organizacional. Seguidamente, por medio de la metodología propuesta por Baca Urbina, se planteó un modelo de organigrama por procesos, el cual tiene en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y la necesidad de recurso humano dentro de los procesos que se llevan a cabo. Finalmente, se establecieron algunas recomendaciones para el establecimiento del organigrama al interior de la organización y la formalización de este. De todo lo anterior y dando cumplimiento al objetivo principal de este proyecto, fue posible la generación de la propuesta de estructura organizacional para la empresa acorde a sus necesidades y características, además del planteamiento de la propuesta de valor, con el fin de que las estrategias estén dirigidas hacia el cumplimiento de la misión y la visión.

**Palabras clave:** Estructura organizacional, organigrama, misión, visión.

## **Abstract**

This degree project compiles the diagnostic process of the organizational structure of the company AgroFertil Granada S.A.S. Zomac, located in the department of Meta and recognized for its history as a distributor and marketer of agro-industrial supplies for crops in the region. Initially, the analysis was developed through a SWOT matrix, which allowed reviewing the shortcomings within the organizational structure that, in addition, affected the normal development of the processes and prevented it from approaching the fulfillment of its mission and vision; likewise, the opportunities and advantages of the organization to improve the provision of its service through the formalization of its organizational structure. Then, through the methodology proposed by Baca Urbina, was proposed a process organization chart model, which considers the strategic objectives of the company and the need for human resources within the processes that are carried out. Finally, some recommendations were established for the establishment of the organizational chart within the organization and its formalization. From all of the above and fulfilling the main objective of this project, it was possible to generate the organizational structure proposal for the company according to its needs and characteristics, in addition to the approach of the value proposal, so that the strategies are directed towards the fulfillment of the mission and vision.

**Keywords:** organizational structure, organization chart, mission, vision.

## Introducción

Cada organización cuenta con distintas características que la llevan a contar con determinado tipo de estructura organizacional; por lo tanto, la división del trabajo depende de múltiples factores, tanto internos, como externos (Marín Idárraga, 2012). El proceso de organización implica un análisis profundo y consciente, mucho más complejo que la representación gráfica conocida como organigrama; dentro de dicho análisis, es indispensable pensar en estrategias de planificación con el fin de lograr el objetivo de la razón social de cada empresa (Marín Idárraga, 2012) (Hernández Sampieri et al, 2012).

En ocasiones, el desconocimiento sobre el proceso de diseño de una adecuada estructura organizacional ocasiona problemas y disfunciones entre lo que se quiere hacer y la realidad de la empresa en cuanto a su funcionamiento; por otra parte, puede afectar el clima laboral, generando conflictos y pérdida de eficiencia (Marín Idárraga, 2012). Asimismo, es importante comprender que el diseño organizacional tiene relación con la construcción material de una estructura física (planteando una edificación arquitectónica) para plantear una representación organizativa a la cual quiere aproximarse según las necesidades de la empresa (Hernández Sampieri et al, 2012).

Finalmente, es importante destacar que el clima laboral tiene relación directa con la cultura organizacional, debido a que los dos describen las experiencias que tienen los empleados sobre sus organizaciones, por lo que es indispensable pensarlas en conjunto para lograr un clima laboral que coopere y guíe a los empleados a cumplir las expectativas de la organización (Hernández Sampieri et al, 2012).

De esta manera, el presente trabajo de grado pretende evaluar el estado actual de la estructura organizacional de la empresa AgroFertil Granada SAS Zomac. con el fin de

analizar los focos de ineficiencia o desorden, que generan incongruencias en el funcionamiento de la organización, llevando a consecuencias de más impacto como la pérdida de clientes o el desarrollo de procesos inadecuados. Esto, para poder formular una nueva estructura organizacional con estrategias de mejora y acorde a lo analizado en el diagnóstico.

## 1 Antecedentes

### *Estado del arte*

En el presente capítulo se exponen 11 investigaciones previas a este trabajo que han analizado la relación entre la estructura organizacional de una empresa y algunos aspectos internos como el ambiente laboral y la eficiencia, que influyen en la productividad de la misma. Siendo analizadas desde el ámbito internacional, hasta el ámbito nacional, teniendo en cuenta su aporte al área. Dichas investigaciones, sirvieron de guía para desarrollo del presente proyecto de grado.

En la actualidad, es común observar empresas que no cuentan con la capacidad de alcanzar las metas corporativas que son trazadas, tienen bajos niveles de competitividad en comparación con otras del mismo sector, no existe un ambiente laboral adecuado para llevar a cabo el trabajo y no es capaz de adaptarse a los cambios externos como los avances tecnológicos (Valenzuela Sevilla, 2013). Todos estos inconvenientes son índices de fallas en la estructura organizacional de la empresa (Valenzuela Sevilla, 2013).

A nivel internacional, es de resaltar el estudio de Fernández (2001), en Madrid, España, en el que se analizan la estructura organizacional de una empresa y los procesos estratégicos, sin embargo, estos deben complementarse para alcanzar un alto rendimiento a pesar de ser analizados por separado. De allí fue posible concluir que los procesos estratégicos deben tener procesos de ajuste teniendo en cuenta la estructura organizacional, y esto contribuirá a que el rendimiento de las organizaciones sea mayor, analizando también la importancia de que la misma esté alineada a las necesidades de la organización a pesar de ser analizadas por separado.

Asimismo, González (2004) logró plantear diferentes tipos de estructuras organizativas a algunas empresas españolas del sector de hidrocarburos, con el fin de favorecer procesos medioambientales al interior de la empresa y lograr certificaciones; además del impulso que permitió este avance para las compañías por medio del marketing.

Por su parte, Torres, Villafán y Álvarez (2008), en la Universidad Autónoma Metropolitana de México, estudiaron las nuevas habilidades de planeación y modelos organizacionales frente a las nuevas tendencias en la educación superior pública. De lo anterior, lograron establecer que la universidad requería de una actualización en su modelo de estructura organizacional con el fin de influir en la calidad de la educación ofrecida de forma favorable, además de plantear una metodología para que otras instituciones de carácter público conozcan de las falencias que tiene su estructura organizativa.

De la misma forma, en 2014, se llevó a cabo un estudio en Guayaquil, Ecuador, sobre la correlación entre el ambiente, estructura organizacional y el burnout en profesores de educación general, concluyendo que el factor de jerarquía y estilo de liderazgo que caracteriza a los directivos de las instituciones educativas es un elemento que influye en el clima organizacional; y que además, las variables de estudio (ambiente y estructura) obtuvieron una relación positiva, sin embargo, no mostró ser una fuente significativa de burnout, lo que se atribuye a sentimientos de superación personal que presentan los profesores frecuentemente (Borja Salcedo, 2014).

Posteriormente, en el año 2018, fue llevado a cabo en México un estudio sobre la estructura organizacional en una empresa familiar de turismo, de lo que se pudo establecer que a pesar de que las pequeñas empresas se caracterizan por contar con estructuras simples, es indispensable que las proyecciones para el futuro cuenten con la planeación de una estructura que se adapte al crecimiento y objetivos de la empresa, a la que los integrantes de

la familia se puedan incorporar, teniendo en cuenta jerarquía, capacidad de decisión y participación (Maldonado Alcudia et al., 2018).

Por otra parte, a nivel nacional se han desarrollado investigaciones frente al área de estructura organizacional, de las cuales se puede destacar el estudio de Canabal Marrugo y Reed Barragán (2011), quienes llevaron a cabo el diseño de la estructura organizacional de una empresa de comidas rápidas en la ciudad de Cartagena; de esa manera, fue posible establecer que la empresa carecía de formalidad en sus procesos y se propuso un organigrama para establecer las áreas funcionales de la empresa, las líneas de mando y dependencias de cada cargo. Adicionalmente, fue creado un sistema de procesos, priorizando aquellos estratégicos como la gerencia y la gestión de calidad, los cuales serían la base para los demás procesos dentro del ciclo de producción.

Asimismo, Valencia (2016) planteó una propuesta de estructura organizacional y administrativa para una empresa distribuidora de sábanas y cortinas en la ciudad de Cali. De lo anterior, se logró identificar fallas en el crecimiento financiero de la empresa por el estado de inestabilidad e incertidumbre que presentaba su sistema organizacional, por lo que se planteó un sistema nuevo basado en las teorías tradicionales de la administración con el fin de hacer crecer la competitividad de la organización en el mercado, estableciendo tareas, cargos específicos, responsabilidades, mandos verticales y definiendo los procesos de manera que se desarrollen de forma organizada por todos los componentes de la organización.

Bajo la misma línea, en el año 2019, en la ciudad de Bogotá, fue planteada la estructura organizacional para la empresa ARO según su estrategia planteada para el año 2025 (Ayala Martínez, Sandoval Salgado, Hernández Alonso). De la anterior fue posible destacar la importancia de mejorar la cultura organizacional dentro de la compañía para lograr que los lineamientos estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la misma,

además de poder medir la efectividad de los equipos de trabajo establecidos. Se estableció, adicionalmente, que la estructura más apropiada teniendo en cuenta la importancia del desarrollo de los proyectos, es una estructura matricial, puesto que permite una mejor alineación con la estrategia propuesta para el cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, Murillo Vargas, García Solarte y González Campo (2019), llevaron a cabo en la ciudad de Cali, una propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento, concluyendo que estas requieren de un tipo de estructura que incorpore una lógica matricial, división de trabajo con mecanismos de control y un sentido de delegación y responsabilidad, fundamentando la propuesta en la consolidación del conocimiento de un grupo de científicos y administrativos que desempeñan roles con funciones y jerarquías cruzadas, en las cuales el funcionamiento mismo hace parte fundamental de la gestión y la transferencia del conocimiento.

Para el año 2020, en la ciudad de Barranquilla, se llevó a cabo un estudio sobre cómo la estructura organizacional en pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos puede ser un determinante competitivo; logrando afirmar que a mayor nivel de estructura, mayor será la competitividad de la empresa, afectando de esta manera, su desempeño competitivo. Lo anterior, se hizo visible en las Pymes cuyas estructuras demuestran división de áreas funcionales y jerarquías entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos (Blanco Ariza et al., 2020).

Finalmente, en el año 2021, en la ciudad de Medellín, se estudió la influencia del entorno económico, la transparencia y el diseño de una estructura organizacional en la quiebra empresarial, logrando afirmar mediante la metodología estadística, que las empresas de un tamaño considerable, con trayectoria en el mercado y ubicadas en zonas estratégicas del país, poseen menor probabilidad de quiebra en relación a las de menor tamaño, es decir

que, la estructura organizacional representa un impacto directo y negativo frente a la quiebra empresarial (Támara Ayús & Villegas Arias, 2021).

Con lo anterior, fue posible establecer la importancia de la estructura organizacional como parte de la planificación de la segunda fase de administración, con el fin de hacer frente a las problemáticas de diferentes ámbitos que se pueden presentar en una organización, entre ellos, la prestación del servicio al cliente.

## **2 Objetivos**

### **1.1 Objetivo general**

Proponer una estructura organizacional y administrativa coherente frente al tipo de empresa y necesidades de AgroFertil Granada S.A.S. Zomac.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar el diagnóstico de la etapa de organización como segunda etapa del proceso administrativo de la empresa.
- Analizar el modelo organizacional con el que cuenta la empresa en función del desempeño de esta.
- Establecer las acciones de mejora y cambios necesarios en la estructura organizacional de la empresa.

### 3 Justificación

En el presente apartado, se expone la importancia del desarrollo de este proyecto de grado, desde la necesidad para una empresa de contar con una estructura organizacional, hasta las posibles consecuencias de no desarrollarla como parte de la organización dentro del proceso de administración.

Al interior de las empresas, se hace indispensable la formulación de una estructura organizacional que defina los elementos y características de su organización, estableciendo autoridades, jerarquías, cadenas de mando y organigramas dependiendo de los procesos con los que cuentan. De allí, su relación con la calidad de prestación de servicios que es percibida por los clientes.

A pesar de que muchas empresas pasan por alto el establecimiento de una estructura organizacional formal, resulta beneficioso para estas puesto que se tiene presente la cantidad de recurso humano que requieren para el cumplimiento de sus funciones y tienen la capacidad de delimitar las responsabilidades de cada área o proceso, con el fin de lograr que la empresa sea más eficiente cumpliendo sus objetivos (Sanabria, 2018).

Asimismo, la estructura organizacional es indiferente del tipo de empresa. Para el año 2018, según Confecámaras el 93% de las empresas corresponden a Pymes en el país; sin embargo, la evolución competitiva de estas no se ha dado de la forma esperada, por lo que es indispensable una revisión a las estructuras organizacionales para analizar las fallas dentro de ellas que impiden el completo desarrollo de eficiencia en las mismas (Benjumea Narváez, 2020). Por otra parte, según Cámara de Comercio de Bogotá, el 98% de las empresas registradas allí, corresponden a pequeñas y medianas empresas, lo que hace más difícil

concientizar al empresario sobre la correcta gestión de sus estructuras organizacionales (Benjumea Narváez, 2020).

Por su parte, el término “servicio al cliente” hace referencia a las vivencias que son resultado del contacto entre una empresa y el consumidor, las cuales se generan alrededor de una compra o adquisición (García, 2016). Sin embargo, a pesar de parecer un proceso más dentro de una organización, el servicio al cliente suele otorgar valor agregado, influyendo en los procesos de fidelización de estos, por lo que los autores coinciden en que es importante que los esfuerzos por mejorar los procesos de atención y servicio al cliente sean constantes (García, 2016). Por lo que generar mejoras en la estructura organizacional de las empresas, siempre será un esfuerzo que conduzca al mejoramiento del servicio al cliente.

Asimismo, según Forbes (2019), las empresas que ponen esfuerzos en mejorar la calidad de la experiencia del cliente tienen hasta un 80% de mejor productividad frente a empresas que se niegan a mejorar su servicio. Además, el 96% de los consumidores aseguran que la buena atención al cliente es un pilar fundamental para generar lealtad con una marca.

Teniendo en cuenta lo anterior, es indispensable replantear algunos aspectos que son determinantes en la prestación del servicio al cliente, tal como el funcionamiento de la estructura organizacional con la que cuenta la compañía, para asegurar la calidad de todos los procesos.

Por otra parte, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Pymes representan más del 78% del empleo en todo el país (Rodríguez Hernández, 2021), cifra que recuerda la importancia de empresas como Agrofertil en el departamento del Meta, por su presencia en diferentes municipios, aportando a la economía regional y generando empleo, por lo que es indispensable que su servicio al cliente sea una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Por lo anterior, es importante evaluar el estado de la estructura organizacional de la empresa Agrofertil Granada S.A.S. Zomac con el fin de detectar falencias en la repartición de las tareas o en el diseño de estructuras y unidades y generar una distribución que realmente se ajuste a los procesos que se llevan a cabo y permita mejorar la experiencia del cliente frente al servicio prestado, ya sea por concepto de ventas o de asesorías.

Para lograr el objetivo principal de este proyecto, se planteó una nueva organización estructural del personal con el que cuenta la empresa, teniendo en cuenta el planteamiento de Baca Urbina (2013), con el fin de analizar la necesidad de recurso humano en cada uno de los procesos que son desarrollados por la empresa. Lo anterior, permite entrever el interés de la empresa Agrofertil Granada S.A.S. Zomac en el desarrollo de este trabajo de grado, para fortalecer su funcionamiento y permitir el mejoramiento de su atención al cliente por medio de ajustes a su estructura organizativa. A partir de lo anterior, fue establecida la siguiente pregunta problema: ¿Cuál es la estructura organizacional ideal para la empresa Agrofertil Granada S.A.S. Zomac teniendo en cuenta las características de su funcionamiento, su misión y visión?

Finalmente, es de destacar que este trabajo será desarrollado bajo los principios y conocimientos adquiridos durante todo el proceso de formación como administrador de empresas, en la Universidad Antonio Nariño, bajo la línea de investigación “Gestión de las Organizaciones”.

## 4 Marco Teórico

El presente trabajo de grado está basado en la línea de investigación “Gestión de las organizaciones”, bajo la sub línea “Cultura organizacional”. Por eso, se presentan algunos conceptos fundamentales de autores que han aportado al desarrollo de esta línea de investigación:

Durante las últimas décadas, los autores se refieren al diseño organizacional como un proceso de creación para definir las características del sistema de una empresa con el fin de que cumpla con sus objetivos (Castellanos Castillo & Castellanos Machado, 2011).

Stephen Robbins (1990) definió el diseño organizativo como “la construcción y cambio de una estructura para conseguir los objetivos organizativos”. En 1994, Taviera Filho mencionó que el diseño organizacional se ha encargado del estudio de algunos puestos de trabajo que no tienen el desempeño deseado por las empresas, por lo que las decisiones que afecten a la organización van a determinar la actuación de algunas posiciones individuales (Castellanos Castillo & Castellanos Machado, 2011).

Por otra parte, según Koontz y Weihrich (1994), el diseño organizacional es una acción dinámica por ser un proceso que conlleva actividades relacionadas entre sí, como: determinar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa, agrupar éstas en áreas orgánicas, asignarlas a un responsable y diseñar mecanismos para la coordinación y la comunicación, tanto vertical como horizontal; mientras que Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que esta es “la determinación de la estructura orgánica más apropiada para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización”.

Además, Galbraith (1977) consideraba que este es un proceso que tiene la necesidad de ser evaluado y rediseñado de acuerdo con las exigencias del entorno.

Para Hintze (1999), el diseño organizacional consiste en establecer las áreas para poder dividir la responsabilidad dentro de una organización; además de definir cuál será la imagen de autoridad o liderazgo, el uso de recursos y la forma de articulación entre áreas (Reyes Santos, 2013). En el año 2009, otros autores afirmaron que este concepto es de gran importancia debido a que se refiere al conjunto de medios para controlar el funcionamiento de la organización con el fin de lograr la división del trabajo y alcanzar la coordinación de dichas tareas; de esta manera poder alcanzar los objetivos trazados por la organización (Reyes Santos, 2013).

Al analizar los diferentes postulados de los autores, el punto en común que comparten es la importancia que representa para una organización el diseño de una estructura organizativa coherente con sus necesidades, siendo esta un ente conductor entre las tareas y los objetivos a cumplir (Reyes Santos, 2013).

A pesar de que en América Latina es un tema que suele pasarse por alto, por el esfuerzo y complejidad que implica, es importante que las organizaciones se vean impulsadas a generar cambios en su estructura organizacional para aumentar su funcionalidad, eficiencia, y productividad a menor costo (Arguelles Guerrero, 2007).

Finalmente, es importante mencionar que las organizaciones han evolucionado dejando claro que el beneficio es necesario para que la misma sobreviva, así como que esta existe para asegurar la satisfacción de una necesidad del mercado y de quienes trabajan en ella (Castellanos Castillo & Castellanos Machado, 2011). De esta manera, es indispensable que se lleven a cabo procesos de diseño organizacional de velocidad y calidad con capacidad de adaptación a cambios internos y externos como la globalización y el aumento de la

competencia (Valenzuela Sevilla, 2013), añadiendo también, que cuando existe una cultura organizativa establecida, es más probable que exista una gestión de la relación con el cliente, que se entiende como las estrategias que aplica una empresa, orientadas a crear y mantener relaciones con los clientes a mediano y largo plazo (Martelo Landroquez et al, 2011); lo anterior, en busca de generar valor agregado por medio del contacto asertivo entre la organización y el cliente (García, 2016).

A continuación, se definen algunos conceptos clave adicionales para el desarrollo del presente proyecto de grado:

#### **4.1 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es entendida como la forma de organización que toman los elementos de un conjunto o sistema, en este caso, la empresa; dependiendo de algunas condiciones particulares de tiempo y lugar (Gilli, 2017). Según la teoría moderna de la administración, no existe estructura mejor planteada que otra, sino que cada una se adapta a las necesidades particulares de la organización, por lo que, cuando es tomado un diseño para ser aplicado en una nueva organización, suele estar obsoleto y no funcionar para el logro de los objetivos propios de la misma (Gilli, 2017).

Contar con una estructura organizacional, les permite a las empresas repartir las responsabilidades de manera consciente, teniendo en cuenta las capacidades y perfiles de los empleados para el cargo que se quiere asignar (Gilli, 2017).

#### **4.2 Elementos de la estructura organizacional:**

Se destacan 5 componentes de la estructura organizacional que son comunes a todas las que se aplican en las diferentes empresas (Gilli, 2017):

- Núcleo de operaciones: se refiere al grupo de personas encargadas del desarrollo de operaciones básicas de producción de algún bien o servicio; este implica la obtención de la materia prima, los procesos productivos y la distribución final del servicio o producto.
- Ápice estratégico: Es la persona o grupo de personas que supervisan el funcionamiento de la organización y que se cumplan los objetivos de esta.
- Línea media: Son las personas ubicadas entre los ejecutivos y los trabajadores, que cumplen con funciones administrativas y operacionales. Su objetivo principal es enlazar a los directivos con los trabajadores, permitiendo que exista una comunicación efectiva tanto vertical, como horizontalmente con el fin de cumplir los objetivos de la organización.
- Personal de apoyo: Son las personas encargadas de brindar asistencia a la organización al margen de los procesos operacionales.
- Estructura técnica: Se refiere al grupo de personas que diseñan y planifican los sistemas respecto al planteamiento formal y el control del trabajo.

#### **4.3 Variables de la estructuración organizacional:**

Es posible decir que al diseñar una estructura organizacional es importante tomar en cuenta algunos factores como (Gilli, 2017):

- Coordinación: Hace referencia a aquellas estrategias que plantea la organización para unir o integrar el trabajo que antes ha sido dividido y asignado a los empleados.

Cuando existe una complejidad considerable en cuanto a la diferenciación tanto vertical, como horizontal, mayores son los requerimientos de integración, debido a que son más departamentos que prestar atención detallada para verificar el cumplimiento de objetivos integrales. Entre las estrategias más recurridas por las empresas para garantizar la coordinación del trabajo está la supervisión directa, el ajuste mutuo y la normalización de procesos, normas, habilidades y resultados.

- **Especialización:** Esta es la herramienta por la cual se pretende que una persona cumpla un rol o se dedique a la realización de una sola tarea dentro del proceso de producción. Cuando se diseña una estructura organizacional, se hace necesario pensar hasta qué punto se especializa un cargo particular o se le asigna polivalencia. De esta manera, se abre la especialización horizontal y al tiempo, la especialización vertical, por medio de la supervisión de una sola tarea.
- **Formalización:** Hace referencia al nivel de estandarización y comportamiento que tienen los empleados de una organización, esto por medio de reglas y procedimientos, para evitar acciones informales. En 1981, Clegg afirmó que la formalización es un parámetro característico del control organizacional sobre el individuo, por lo que supone que una organización que esté bien formalizada optará por reducir costos por concepto de directa y, por lo contrario, garantizará la idoneidad en los procesos.
- **Departamentalización:** Los cargos se agrupan en unidades y estas, en unidades de orden superior. De esta manera, se crea un sistema de autoridad, del que nace la jerarquía; por su parte, el organigrama es la representación gráfica de dicha

estructura jerárquica. Este mecanismo ayuda a disminuir los costos de coordinación y comunicación en las organizaciones.

- **Tamaño:** Hace referencia a la cantidad de cargos que pertenecen a un nivel dentro de la jerarquía; en caso de contener pocos cargos, el indicador mostrará que la estructura organizacional es piramidal; mientras que, si hay varios cargos, quiere decir que hay tramos de autoridad amplios, es decir, cuentan con una estructura horizontal.
- **Toma de decisiones:** Son procesos en los que se hacen elecciones teniendo en cuenta la asignación de derechos de decisión en la empresa. Muestra el nivel de delegación para favorecer e incentivar la participación.

#### **4.4 Diseño organizacional:**

El diseño organizacional es entendido como un proceso mediante el cual se construye o se modifica la estructura interna de una empresa, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos; de igual forma puede ser entendido como la manera en cómo se agrupan acciones y personas con el fin de direccionar la empresa a la eficiencia (Parra Moreno & Del Pilar Liz, 2009).

Por otra parte, este debe tener en cuenta algunas variables como la definición de los puestos de trabajo, el lugar, el producto y las interacciones. Adicionalmente, este proceso contempla algunos factores de entrada de los que también depende su éxito, como fuerzas ambientales, decisiones estratégicas de la organización, entre otros (López Carrizosa, 2008).

Según Mintzberg, existen cuatro grupos definidos de variables, las cuales están conectadas con la estrategia de la empresa, como se muestra en la siguiente tabla (López Carrizosa, 2008):

*Tabla 1. Variables del diseño organizacional según Mintzberg*

<b>Grupos de variables</b>	<b>Variables de diseño</b>
Diseño de puestos	Especialización del cargo Formalización del comportamiento Preparación y adoctrinamiento
Diseño de la superestructura	Agrupación de unidades Tamaño de la unidad
Diseño de enlaces laterales	Sistemas de planificación y control Dispositivos de enlace
Diseño del sistema de toma de decisiones	Descentralización horizontal Descentralización vertical

Fuente: (López Carrizosa, 2008)

Por su parte, Nadler y Tushman establecen las siguientes variables:

Tabla 2. Variables del diseño organizacional según Nadler y Tushman

Trabajo	<p>Rutina e interdependencia</p> <p>Competencias necesarias para llevar a cabo tareas específicas</p> <p>Retribución inherente al trabajo</p> <p>Exigencias de desempeño</p>
Personas	<p>Conocimientos y aptitudes</p> <p>Necesidades individuales</p> <p>Expectativas individuales</p> <p>Experiencia y antecedentes</p> <p>Demografía</p>
Acuerdos formales	<p>Estructura de unidades</p> <p>Mecanismos de coordinación y control</p> <p>Diseño de puestos</p> <p>Entorno del trabajo</p> <p>Sistemas de administración del recurso humano</p> <p>Compensación</p> <p>Ubicación</p>
Acuerdos informales	<p>Comportamiento del líder</p> <p>Normas y valores</p> <p>Clima</p> <p>Modelo de comunicación</p> <p>Relaciones intergrupales e intragrupalas</p> <p>Poder, política y funciones clave</p>

Fuente: (López Carrizosa, 2008)

#### **4.5 Planeación del organigrama por procesos**

Por otra parte, Baca Urbina (2013) propuso en su libro “Evaluación de proyectos” una metodología denominada “*Planeación del organigrama por procesos*”, por medio de la cual pretende dar orden a la estructura organizacional de una empresa partiendo de los procesos que esta desarrolla, de esta manera es posible la creación de áreas funcionales. Asimismo, esta metodología promueve la carencia de relaciones productor-usuario, que es la característica básica de este enfoque, ya que trata de satisfacer las necesidades del consumidor (Baca Urbina, 2013).

Aquellas empresas que cuentan con respaldo de un enfoque de procesos y de la búsqueda de mejora continua, tienen en común la filosofía que afirma que la calidad de un producto o servicio está altamente influida por la eficacia del proceso utilizado para adquirirlo, desarrollarlo y mantenerlo. Además, una empresa que pretenda entrar al mercado debe generar valor para el cliente por medio de lo que ofrece, por lo que adoptar un enfoque de procesos para administrar es más eficiente que adoptar un enfoque tradicional (Baca Urbina, 2013).

De esta manera es posible observar que no existe una sola forma de generar un diseño organizacional, sino que es importante crear una estructura que sea coherente con las necesidades de la organización.

## **5 Metodología**

En el presente apartado se expone la metodología a seguir para el desarrollo de este proyecto de grado, caracterizada por ser una metodología cualitativa, en la que se obtienen y analizan datos de la empresa en cuestión para lograr la propuesta de cambio para el mejoramiento de la etapa de organización de la misma.

### **5.1 Fase I: Diagnóstico de la estructura organizacional**

A partir de la información formal aportada por la empresa AgroFertil Granada S.A.S. Zomac fue establecida la matriz DOFA enfocada en la organización como parte del proceso de administración; teniendo en cuenta las debilidades que le impiden a la empresa el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y la coherencia con su misión; así como las fortalezas y oportunidades, como parte de los factores externos que la afectan, para potenciar el desarrollo de su ejercicio en el departamento del Meta.

### **5.2 Fase II: Análisis de la información**

Fue desarrollado un análisis de las características de la empresa teniendo en cuenta la matriz DOFA planteada, en el que se estableció el tamaño de la empresa y las necesidades puntuales frente a la documentación organizacional formal y los aspectos encontrados en la matriz que aportaron al desarrollo de estrategias de cambio.

### **5.3 Fase III: Planteamiento de las acciones de cambio**

Frente al análisis desarrollado sobre la situación actual del proceso de organización de la empresa, fue planteado el organigrama pertinente de acuerdo a los hallazgos en la matriz DOFA, siguiendo la metodología de la planeación del organigrama por procesos, como lo describe Baca Urbina (2013), esto debido a las características del funcionamiento de la empresa y a que está diseñada para satisfacer las necesidades del consumidor por medio de la mejora continua y la generación de valor. Además, de algunos cambios en la estructura organizacional de la que le permitan acercarse al cumplimiento de sus objetivos y coherencia con la misión, visión y valores corporativos.

## 6 Resultados y Análisis

### 6.1 Fase I: Diagnóstico de la estructura organizacional.

A continuación, se presenta la matriz DOFA de la estructura organizacional de la empresa AgroFertil Granada S.A.S. Zomac, según la información formal aportada por el gerente de la misma. Asimismo, la siguiente tabla contiene estrategias para dar solución a las problemáticas halladas.

Tabla 3. Matriz DOFA de la estructura organizacional de la empresa

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa es pionera en el municipio de Granada, con posibilidades de ampliar su portafolio en el departamento del Meta y el país.</li> <li>- Existe personal altamente capacitado en la región.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en las políticas públicas que afectan a las empresas.</li> <li>- Nuevos competidores con un sistema organizacional formal y acorde a sus necesidades.</li> <li>- Comentarios negativos de clientes que han tenido malas experiencias con el servicio prestado por la empresa.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de una estructura organizacional formal.</li> </ul>	La creación y formalización de una estructura organizacional adecuada	La formalización de una estructura organizacional optimizará el

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de procesos de selección del personal acorde a las necesidades de la empresa.</li> <li>- No se reconocen claramente los procesos y cargos que existen en la empresa.</li> <li>- No existen sistemas de planificación y control de los procesos que se llevan a cabo.</li> <li>- Ausencia de objetivos estratégicos.</li> </ul>	<p>permitirá que la empresa cuente con el personal apto para el desarrollo de su actividad comercial. Además del establecimiento de los objetivos estratégicos para poder plantear metas a mediano y largo plazo.</p> <p>La creación de sistemas de control permitirá que el servicio al cliente acerque a la empresa al cumplimiento de su visión.</p>	<p>funcionamiento de la empresa, creando ventajas competitivas en el mercado de los agro insumos.</p> <p>Asegurar la calidad de la prestación del servicio por medio de sistemas de control y verificación, permitirá que el servicio al cliente mejore, para ser elegidos en el mercado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La larga trayectoria de la empresa le ha permitido consolidarse en el municipio de Granada, logrando también fidelizar clientes importantes.</li> <li>- Los empleados de la empresa aplican los valores corporativos establecidos por la misma.</li> <li>- La empresa cuenta con un amplio grupo técnico de ingenieros agrónomos, encargados de los procesos de asesorías y comercializar a los agricultores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <p>Contar con un equipo capacitado y con experiencia permitirá que disminuyan los incidentes en el servicio prestado.</p> <p>La creación de un organigrama dará a los empleados de la empresa un orden jerárquico al que deberán responder según las necesidades.</p> <p>Las personas que conforman el equipo de trabajo deben conocer y trabajar por cumplir la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <p>La calidad del servicio prestado debe caracterizar a la empresa para los procesos de fidelización.</p> <p>Contar con un equipo consolidado por medio de un sistema organizacional, permitirá que la empresa sea más resiliente a los cambios necesarios según las tendencias o cambios en la política gubernamental.</p>

## 6.2 Fase II: Análisis de la información

Teniendo en cuenta la matriz DOFA establecida en la fase anterior, para el diagnóstico de la estructura organizacional de la empresa AgroFertil Granada S.A.S. Zomac, es posible afirmar que la ausencia de una estructura que permita organizar los procesos que se desarrollan al interior de la empresa, ha llevado a que se cometan errores que no son coherentes con la misión y visión que fueron establecidas.

Respecto a las personas que hacen parte de la gerencia, es importante que sean establecidas las funciones a cumplir y no dejar vacíos que más adelante puedan entorpecer el desarrollo normal de las actividades de la empresa, así evitar contratiempos en el cumplimiento de su misión y concentrarse en la propuesta de valor del servicio que se quiere ofrecer.

Por otra parte, el nivel operativo de la empresa no conoce ningún tipo de sistema organizacional que le permita crear un debido proceso para las actividades a desarrollar o incluso, para la solución a algún contratiempo que se presente, para que este no sea resuelto sobre la marcha y afecte la prestación de un servicio de calidad. Además, las funciones de cada persona no están documentadas ni establecidas; por lo que es de gran importancia que sean creadas bajo el principio del cumplimiento de la misión y la visión de la empresa, teniendo en cuenta la normatividad que la rige.

Adicionalmente, para que los procesos se lleven a cabo de manera óptima es indispensable contar con el personal idóneo para cada puesto, por lo que es importante que la empresa cuente con un departamento de recursos humanos que evalúe el perfil de todas las personas que hacen parte de la empresa para asegurar que cuentan con la capacidad de llevar a cabo determinada labor. Asimismo, la empresa debe encargarse de que los asesores

externos (que no hacen parte de la planta de empleados), tengan experiencia en cada cultivo al que van a asesorar, de manera que se eviten accidentes por contaminación a los mismos al no tener el conocimiento o experiencia suficiente.

De igual forma, es importante la creación de un ente de planificación y control, que verifique que las asesorías dadas a los clientes sean acordes a las políticas de la empresa y además, planee las visitas que se llevan a cabo a los diferentes cultivos con el fin de evitar contratiempos y dar cumplimiento a la visión de la empresa: “Transformarnos en la empresa líder y de mayor confianza en distribución y venta de insumos agrícolas en el país, caracterizándonos por la excelente calidad de productos. Gracias al recurso humano capacitado y calificado, generando un gran valor que nos consolide como líder” (AgroFertil, 2009).

Finalmente, es de recordar que un sistema organizacional promueve el cumplimiento de metas y objetivos establecidos, en este caso en la misión y la visión de la empresa; puesto que una representación gráfica estructurada permite a los involucrados conocer las relaciones jerárquicas que se desarrollan al interior de la empresa y en la cual están inmersos.

### **6.3 Fase III: Planteamiento de las acciones de cambio**

Como parte fundamental dentro de las acciones de cambio a aplicar para la solución a las problemáticas encontradas por medio del análisis hecho anteriormente, se plantea la estructura organizacional que responda a las necesidades de la empresa según los procesos que esta desarrolla, estableciendo:

**Misión:** Ser la mejor empresa de venta y distribución de insumos agrícolas del país, consolidando un amplio portafolio apoyados en un desarrollo tecnológico de investigación e

innovación; Con asesoría técnica calificada para llevar estos procesos a nuestros agricultores y dar futuro al campo en Colombia (AgroFertil, 2009).

***Visión:*** Transfórmalos en la empresa líder y de mayor confianza en distribución y venta de insumos agrícolas en el país, caracterizándonos por la excelente calidad de productos. Gracias al recurso humano capacitado y calificado, generando un gran valor que nos consolide como líder (AgroFertil, 2009).

***Objetivos estratégicos:*** A pesar de que la empresa no presentó objetivos estratégicos dentro de la información formal aportada, fueron establecidos los siguientes, teniendo en cuenta sus necesidades:

- Innovar constantemente en el método de distribución y comercialización para aumentar el alcance de la empresa y mejorar los resultados.
- Brindar al cliente una amplia gama de opciones que permitan dar solución a las necesidades de su cultivo, permitiendo que elija el más adecuado.
- Brindar asesorías especializadas a cada productor, cuidando la salud de su cultivo y garantizando éxito en la producción.
- Optimizar la cadena de distribución, disminuyendo costos de producción.
- Asegurar la solvencia de la empresa.

***Propuesta de valor:*** AgroFertil Granada S.A.S. Zomac ha concentrado sus esfuerzos en el desarrollo de una propuesta de valor que diferencie su servicio dentro del mercado. Por ello, y teniendo en cuenta lo establecido en la misión y la visión, se establece como propuesta de valor el acompañamiento personalizado que brinda la empresa a cada agricultor que busca adquirir algún agro insumo con la empresa.

***Identificación de los procesos que generan más valor para el consumidor:*** Teniendo en cuenta lo señalado en la misión, la visión y los objetivos estratégicos, se establecen los

siguientes como aquellos procesos de mayor importancia para los clientes, además de los factores humanos y tecnológicos que requiere cada uno:

Tabla 4. Procesos de la empresa, factores humanos y tecnológicos

Proceso	Factores humanos	Factores tecnológicos
<b>Área de almacén</b>		
Recepción de los productos a los proveedores.	Operador con conocimiento de las fichas técnicas de los productos que comercializa la empresa.	Software de inventario
Entrega de los productos solicitados por el área de ventas y distribución.		
Validación de la mercancía recibida y verificación de la calidad de la misma.		
Control de inventario de la mercancía.	Operador con experiencia en control de inventarios	
<b>Área de venta y distribución</b>		
Solicitud de la mercancía al área de almacén.	Agente con conocimiento en despacho de órdenes de compra, realización de reportes e informes.	Software de inventario  Herramientas para canales de atención (Teléfonos y computadores)  Licencia de herramientas ofimáticas
Recepción de órdenes de compra.		
Generación de cotizaciones.		
Reporte de costos de venta y distribución al área financiera.		
Reporte de ventas al área financiera.		
Atención al usuario por medio de los canales habilitados.	Agente con experiencia en atención al cliente, con capacidad de comunicación y conocimiento en herramientas ofimáticas.	
Agendamiento de las visitas de los ingenieros agrónomos a los cultivos.		

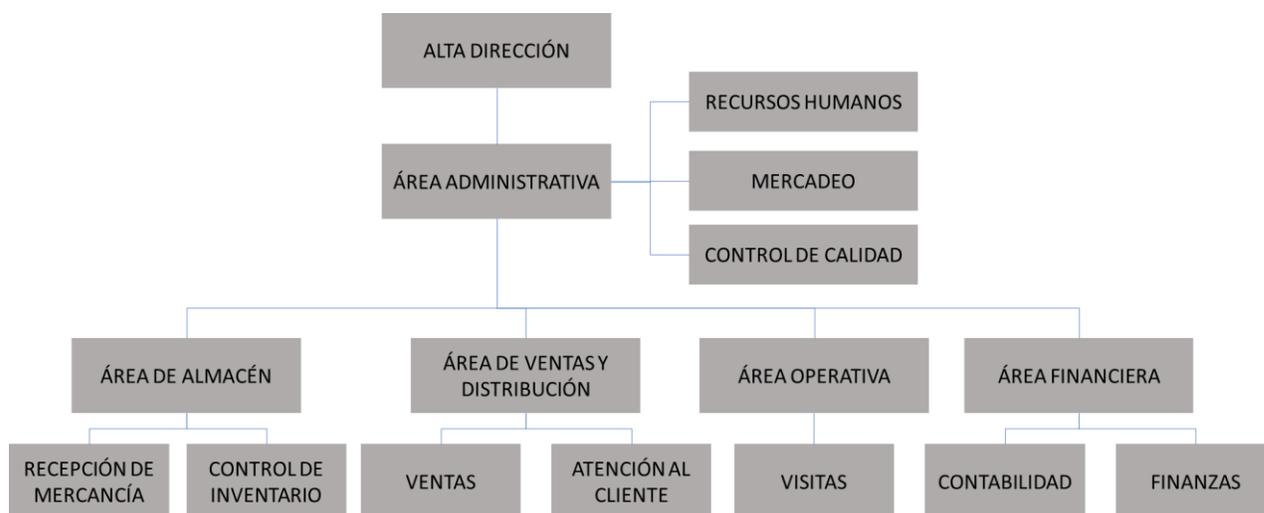
<b>Área operativa</b>		
Llevar a cabo las visitas programadas a los cultivos.	Ingeniero agrónomo con conocimiento y experiencia en diferentes cultivos que se dan en la región. Conocedor de los aspectos organizacionales de la empresa, que trabaje en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos de esta.	Medios de transporte  Medios de comunicación entre el encargado y el cliente.
Asesorar a los clientes para la aplicación de productos dependiendo de las necesidades del cultivo.		
<b>Área financiera</b>		
Control de ventas, costos y gastos.	Agente financiero, con manejo de software contable, con capacidad de manejar herramientas ofimáticas para el desarrollo de informes y manejo de software de nómina.	Licencia de herramientas ofimáticas
Estructurar y analizar los presupuestos de la empresa		Software contable  Software para pago de nómina
Recuperación de cartera.		Herramientas para el uso de software (Computador)
Pago de nómina.		
<b>Área administrativa</b>		
Control en los procesos de contratación del personal y recursos humanos.	Persona con conocimiento en el área de recursos humanos.	Licencia para herramientas ofimáticas
Generación de alianzas estratégicas con empresas del sector de la agro-industria para garantizar la calidad de los productos a comercializar.	Persona con conocimiento y experiencia en mercadeo y marketing.	Licencia para software para la creación de publicidad  Licencia para herramientas ofimáticas.
Creación de alianzas con empresas que generen investigaciones en los avances de la agro industria, con el fin de permanecer actualizados en la información que se brinda a cada cliente.		Medios de comunicación (Teléfono)  Herramienta para el uso de software (Computador)

Control sobre las asesorías brindadas por los ingenieros encargados de cada cultivo y los productos que están siendo recomendados.	Operador con experiencia en ventas y con conocimiento técnico de los productos que maneja la empresa. Capacidad de generar informes	Herramientas de comunicación  Licencia de herramientas ofimáticas
--	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los procesos de la empresa AgroFertil Granada S.A.S. Zomac

A partir de la información obtenida de la Tabla 4, es posible observar que surgió la división de áreas frente a los diferentes procesos que deben ser desarrollados, lo que facilita el planteamiento de la estructura organizacional y delimita la jerarquía según la tarea a desarrollar.

*Ilustración 1. Organigrama planteado para la empresa*



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la estructura planteada, es indispensable solicitar a los niveles inferiores, alinear sus esfuerzos para conseguir los objetivos de la empresa. Respecto a cada jefe de área, este será el encargado de verificar el cumplimiento de los procesos otorgados a cada área específica y de comunicar a la alta dirección los recursos que se requieren para llevar a cabo sus funciones para lograr la misión, visión y objetivos trazados. Por su parte, la

alta dirección es la encargada de autorizar los recursos, tanto económicos, como humanos y de inversión para alcanzar los objetivos.

El nivel operativo debe obedecer a las instrucciones de cada jefe de área sobre cómo lograr los objetivos y respondiendo a métricas de control para cada proceso, con el fin de que haya resultados medibles.

## 7 Conclusiones

El desarrollo del presente proyecto permitió cumplir con su objetivo general, por medio del planteamiento de una estructura organizacional acorde a las características y necesidades de la empresa AgroFertil S.A.S. Zomac, en busca de la mejora continua y la generación de valor a los usuarios.

De acuerdo con el diagnóstico desarrollado, se evidenció que se están presentando inconvenientes que pueden afectar el óptimo funcionamiento de la empresa, puesto que no existen líneas de jerarquía que deban ser seguidas por el personal; además, no se encuentran establecidas las tareas que debe desarrollar cada persona para optimizar cada proceso dentro de la organización.

A partir de allí, se establecieron aspectos relevantes para dar guía al organigrama, como la misión, visión y objetivos estratégicos y, por medio de la metodología de “Organigrama por Procesos”, se establecen los diferentes procesos para la creación de áreas al interior de la empresa, que faciliten la división del trabajo y el control de calidad de cada tarea. Lo anterior, permitió dar cumplimiento a los objetivos dos y tres del presente proyecto.

Con el resultado obtenido, se espera que la empresa formalice su estructura organizacional y la socialice con sus empleados, logrando que el desarrollo de los procesos sea coherente con el cumplimiento de la misión y la visión. Además, se espera que, a largo plazo, la congruencia de los procesos permita mejorar en el servicio prestado y, por lo tanto, se generen ventajas competitivas en el mercado de los agro insumos.

## 8 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados del proyecto y lo analizado con anterioridad, se recomienda:

- Formalizar la estructura organizacional ante las entidades correspondientes como Cámara de Comercio, para lograr ventajas competitivas en el mercado.
- Socializar con los empleados la implementación de la nueva estructura organizacional y plantear rutas de comunicación en caso de alguna eventualidad.
- Establecer formalmente el proceso que debe desarrollar cada persona, describiendo los métodos a utilizar.
- Establecer indicadores de desempeño y parámetros de referencia para cada proceso que debe desarrollar un empleado.
- Crear un área de recursos humanos que permita garantizar la calidad del personal que será integrado a la empresa para que cumpla con las necesidades de la misma.
- Capacitar al personal en el desarrollo de cada proceso, uso de software necesarios o manejo de cultivos específicos.

## 9 Referencias

- AgroFertil. (2009). Quiénes Somos. Página Web Oficial AgroFertil. Obtenido de: <https://www.agro-fertil.com.co/la-empresa/>
- Arguelles Guerrero, O. (2007). Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. Trabajo de grado. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de: [http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguelle\\_sguerrero.pdf?sequence=1](http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/2096/arguelle_sguerrero.pdf?sequence=1)
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. Séptima edición. Mc Graw Hill. Capítulo 3: Estudio técnico. Obtenido de: [https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG\\_.pdf](https://www.uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/05/LIBRO-Evaluaci%C2%A2n-de-proyectos-7ma-Edici%C2%A2n-Gabriel-Baca-Urbina-FREELIBROS.ORG_.pdf)
- Benjumea Narváez, A. P. (2020). *Debilidad de las estructuras organizativas de las MiPymes en Bogotá*. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional. Obtenido de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37115/BENJUMEANARVAEZANAPATRICIA2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Blanco Ariza, A. B., Vásquez García, A. W., García Jiménez, R., Melamed Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol XXVI. No. 2. Pp 133-147. Obtenido de: [http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura\\_Organizacional\\_Determinante\\_Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/5949/Estructura_Organizacional_Determinante_Competitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Borja Salcedo, B. (2014). Ambiente, estructura organizacional y burnout en docentes de educación general básica y bachillerato de la ciudad de Guayaquil. Universidad Casa Grande. Repositorio Institucional. Obtenido de: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/202>
- Castellanos Castillo, J. R. y Castellanos Machado, C. A. (2011). Argentina. El diseño organizacional: Evolución y perspectivas. *CyTA*. Vol 10. No. 2. Obtenido de: <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>

- Editorial Elearning. (2020). Estructura y diseño organizativo. Elearning. Obtenido de: [https://books.google.com.co/books?id=oSPvDwAAQBAJ&dq=estructura+organizacional&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.co/books?id=oSPvDwAAQBAJ&dq=estructura+organizacional&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Fernández Ríos, Manuel; Sánchez, José C.; Rico Muñoz, Ramón. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: Implicaciones para el rendimiento. *Psicotherma*, vol. 13, núm. 1, pp. 29-39. Universidad de Oviedo, España. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/727/72713105.pdf>
- Forbes. (2019). 50 stats that prove the value of customer experience. Obtenido de: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/24/50-stats-that-prove-the-value-of-customer-experience/?sh=3cb1565f4ef2>
- Galbraith, J.R (1977). *Organization design* Addison Wesley. Massachusetts. Obtenido de: <https://www.worldcat.org/title/organization-design/oclc/3062873>
- García, A. (2016). Cultura del servicio en la optimización del servicio al cliente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 18 (3). pp 381-398. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>
- Gilli, J.J. (2017). Claves de la estructura organizativa. Edición 1. Editorial Granica. Obtenido de: [https://books.google.com.co/books?id=YsVADgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=YsVADgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hernández Sampieri, R. Méndez Valencia, S. Contreras Soto, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*. 59(1). pp 229-257. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Hintze, J. (1999). *Administración de estructuras organizativas*. Centro de desarrollo y asistencia técnica en tecnología para la organización pública. Buenos Aires. Obtenido de: [www.top.org.ar/publicac.htm](http://www.top.org.ar/publicac.htm)
- IONOS. (9 de noviembre de 2021). *IONOS: Startup Guide*. Obtenido de La estructura organizativa: componente esencial de la empresa: <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/>
- Koontz, H. & Weichrich, H. (1994). *Administración*, 10ª edición. McGraw-Hill, México D.F. Obtenido de:

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

- López Carrizosa, F. J. (2008). El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional: El caso antioqueño. Universidad EAFIT. Repositorio universitario. Obtenido de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496>
- Lusthaus, C., Adrien , M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván , G. (2002). *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Estados Unidos: IDB Bookstore.
- Maldonado Alcludia, C., Calderón Marín, A. O., Maldonado Alcludia, A. (2018). La planeación de la estructura organizacional en una empresa turística familiar en México. Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de: <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIX-7-2.pdf>
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en Pymes industriales de Bogotá. Estudios Gerenciales. Vol 28. No. 123. pp 43-64. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>
- Martelo Landrogez, S. Barroso Castro, C. & Cepeda Carrión, G. (2011). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. Universidad de Sevilla. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol 17. No. 2. pp 69-87. Obtenido de: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60053-7](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60053-7)
- Murillo Vargas, Guillermo; García-Solarte, Mónica; González-Campo, Carlos Hernán. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 58, 2019, pp. 19-40 Fundación Universitaria Católica del Norte Colombia. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/journal/1942/194260979003/194260979003.pdf>
- Parra Moreno, C. F. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Universidad de La Salle. Repositorio Institucional. Obtenido de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>
- Reyes Santos, S. E. (2013). Diseño organizacional para la organización interprofesional de artesanos “Atahualpa” de la parroquia Atahualpa, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena. Trabajo de grado. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Obtenido de: <https://llibrary.co/document/yr3lomoy-organizacional-asociacion-interprofesionales-artesanos-atahualpa-parroquia-atahualpa-provincia.html>

- Robbins, S.P.; (1990) *Organizations theory: Structure, design and applications*, Ed. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, pp. 5-8. Obtenido de: <https://www.worldcat.org/title/organization-theory-structure-design-and-applications/oclc/801938405?referer=di&ht=edition>
- Rodríguez Hernández, L. (2021). Mipymes generan más del 78% de los empleos en Colombia: MinComercio. RCN Radio. Obtenido de: <https://www.rcnradio.com/economia/mipymes-generan-mas-del-78-de-los-empleos-en-colombia-mincomercio>
- Sanabria, V. (2018). *Importancia del diseño de la estructura organizacional*. La República. 25 de enero de 2018. Obtenido de: <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Sandoval Caraveo, M. C. (2014). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Vol 10. Núm. 27. Obtenido de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj d6e\\_ajIb3AhW2TTABHTIIAoAQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.ujat.mx%2Findex.php%2Fhitos%2Farticle%2Fdownload%2F4402%2F3399&usg=AOvVaw23jKWjMP2LBmrna-j70mjS](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj d6e_ajIb3AhW2TTABHTIIAoAQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Frevistas.ujat.mx%2Findex.php%2Fhitos%2Farticle%2Fdownload%2F4402%2F3399&usg=AOvVaw23jKWjMP2LBmrna-j70mjS)
- Stoner, J.A.F, Freeman, R.E. & Gilbert, D.R. (1996) *Administración*, Prentice- Hall Hispanoamericana. México D.F. Obtenido de: <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf>
- Támara Ayús, A. L., Villegas Arias, G. C. (2021). Influencia del entorno financiero, el entorno macroeconómico, la estructura organizacional y la transparencia en la quiebra empresarial. *Contad. Adm.* Vol 66. No 2. Obtenido de: <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2618>
- Toro Dupouy, L. (julio de 2017). *Harvard Deusto*. La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad. Obtenido de: <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Torres Lima, P., Villafán Aguilar, J., Álvarez Medina, M. L. (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. Universidad Nacional Autónoma de México. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2511Lima.pdf>

Valenzuela Sevilla, J. (2013). La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos. Trabajo de grado. Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de: [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG\\_jvalenzuelasevilla.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109361/TFG_jvalenzuelasevilla.pdf)