

# PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA CARNICERÍA DON JOHN SAS

CAMILO BETANCUR RODRÍGUEZ<sup>1</sup>

BLANCA YENNY HERNÁNDEZ SÁNCHEZ<sup>2</sup>

## Resumen:

Objetivo: proponer un diseño organizacional para la empresa Carnicería Don John SAS. Metodología: análisis basado en datos tomados directamente de la empresa objeto de estudio, los cuales se obtuvieron a través de entrevistas y observación directa, que permitieron revisar la situación actual evidenciando en ella algunas carencias de la estructura simple. Resultados: se propone una estructura organizacional basada en las características y necesidades del negocio, dentro de la cual se plantea: misión, una visión, un organigrama, se estructuran áreas, cargos y manuales de funciones de acuerdo a las premisas de la burocracia, con el objetivo de proporcionarle a la empresa condiciones necesarias para lograr mayor eficiencia.

## Palabras clave:

Diseño Organizacional, Estrategia, Estructura, Organización.

**Código JEL:** L1, L19, L22, L29

---

<sup>1</sup> Especialista en Gestión Financiera Empresarial (Universidad de Medellín, Colombia). Ingeniero Financiero (Universidad de Medellín, Colombia). Ejecutivo de Fondos de Inversión (Banco Davivienda S.A, Colombia). Correo electrónico: [camilobeta1204@gmail.com](mailto:camilobeta1204@gmail.com)

<sup>2</sup> Asseora del trabajo de grado para optar al título de MBA, del estudiante Camilo Betancur. PhD en Filosofía (UPB). Magister en Ciencias de la Administración (Universidad Eafit). Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano (Universidad Eafit). Psicóloga (Universidad San Buenaventura). Docente Investigadora Universidad de Medellín. Integrante del grupo de Investigación CYGO. Correo electrónico: [bhernandez@udem.edu.co](mailto:bhernandez@udem.edu.co)

**Abstract:**

Objective: to propose an organizational design for the company Carnicería Don John SAS. Methodology: analysis based on data taken directly from the company under study, which were obtained through interviews and direct observation, which allowed us to review the current situation, evidencing in it some shortcomings of the simple structure. Results: an organizational structure based on the characteristics and needs of the business is proposed, within which it is proposed: mission, a vision, an organization chart, areas, positions and function manuals are structured according to the premises of the bureaucracy, with the objective of providing the company with the necessary conditions to achieve greater efficiency.

**Keywords:**

Organizational Design, Strategy, Structure, Organization.

## Introducción

El presente proyecto contiene los elementos de un diseño organizacional a desarrollarse al interior de la empresa Carnicería Don John SAS, el cual le permitirá convertirse en una organización empresarial más eficiente. Lo que se busca con la implementación del diseño organizacional es hacer que la empresa tenga una estructura de organización empresarial, una figura administrativa que propenda por el cumplimiento del planteamiento estratégico y además que funcionen correctamente los procesos que sirven de base para soportar las necesidades, no solo financieras, sino también de mantenimiento de la empresa en el mercado. Inicialmente se partió del estado actual de la empresa; luego se analizó dicho estado para determinar opciones de mejora; posteriormente, se identificaron cuáles eran los puntos críticos dentro de los diferentes procesos; finalmente, se realizó la propuesta del diseño organizacional haciendo una diferenciación de las áreas que intervienen en el desarrollo del negocio y así garantizar su eficiencia.

## Diseño Organizacional

Con la finalidad de fundamentar el análisis realizado a la Carnicería Don John SAS y la propuesta de diseño organizacional planteada, se realizó un análisis bibliográfico haciendo un recorrido por las teorías que lo definen y la explicación de sus componentes. Corripio (citado en Higuita, 2011) hace alusión al significado de diseño organizacional afirmando que es “la manera como la estructura formal establece (...) el funcionamiento y las líneas formales de relación entre los elementos que componen la organización” (p.78). Parra y Liz (2009) se refirieron a

organización y diseño organizacional como “la configuración de una organización consiste en el diseño exacto a partir de una serie de bloques constituyentes y de mecanismos de coordinación” (p.104).

Mintzberg (2005) ha sido uno de los autores que más ha servido como referente para este tema que aquí nos ocupa y al respecto ha mencionado que el diseño de una organización es bastante complejo, ya que por medio de éste es posible llegar a la alteración de un sistema, coordinando dos factores, la división del trabajo y los mecanismos de coordinación, para obtener como resultado que la organización funcione de manera diferente. Este es el objetivo central de esta investigación, toda vez que la empresa en estudio no cuenta con un diseño organizacional actualmente planteado dentro de los parámetros de una estructura funcional.

El diseño organizacional también puede ser entendido desde la perspectiva de Hogde, Anthony y Gales (2003) quienes afirman que

El diseño de la organización, por otro lado, es un concepto más amplio e incluye la estructura, pero también acompaña a otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño se incluyen elementos tales como la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (normas, políticas y procedimientos), y los procesos de toma de decisiones y de centralización – descentralización. (p.34)

Burton y Obel (citados en Cornelis, Dubois, Omhover y Fercoq, 2019) afirman que el diseño organizacional tiene una pregunta básica la cual es ¿cómo hacer un ajuste entre la estructura y la coordinación? La estructura es dividir un gran problema u objetivo en problemas y unidades más pequeñas. Esto da como resultado un grupo de tareas las cuales deben realizarse. La coordinación se encarga de administrar estos problemas, unidades y tareas más pequeñas y los agrupa como un todo para que encajen entre sí y poder lograr un propósito general.

Al crear un diseño organizacional es necesario analizar además de su línea de negocio, su capacidad material y personal y, desde allí, realizar la agrupación de las tareas asignadas y la agrupación de personas en la organización.

### **La Organización**

Para realizar o proponer un diseño organizacional, se debe identificar la organización a trabajar, por lo tanto, se presentará el concepto de organización desde diferentes autores. Al respecto, Hodge *et al.* (2003) definen organización como “dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común” (p.11). Por otro lado, Chiavenato (2006), indica que “la organización se caracteriza por una división de trabajo bien definida” (p.76). Por otro lado, “la misma conduce a la

especialización y la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad” (p.76). También las organizaciones pueden ser entendidas desde la definición de Valdez (2016) quien afirma que las organizaciones son

Cualquier conjunto de personas que se reúnen para lograr algo, y establecen un conjunto de normas, verbales o escritas, a fin de determinar qué le corresponde hacer a cada una y cómo se van a llevar a cabo las relaciones entre ellas. (p.1)

Otro autor que desarrolla el concepto de organización es Dávila (2001) quien afirma:

Por esta se entiende el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas). Las organizaciones –estos entes sociales que tienen que ser administrados- disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. (p.6)

Luego de tener claridad sobre el concepto, se revisaron cada uno de los componentes que desde la perspectiva de Mintzberg conforman una organización. Mintzberg (2005) plantea que una organización se compone de cinco partes fundamentales; primero, el núcleo de operaciones que comprende el trabajo básico de los operarios y la relación con la producción de productos y servicios, éste se considera el centro de toda organización. Luego tenemos el ápice estratégico, compuesto por personas que se encargan de la responsabilidad general de la organización y cuya labor se encamina al cumplimiento de la misión de la empresa, con la finalidad de satisfacer los intereses de quienes estén encargados del control de la organización o que ejerzan algún tipo de poder en ella. En la línea media, el autor busca que exista una cadena de autoridad formal, la cual puede constituirse en una única línea ascendente o en varias líneas, lo que puede generar que exista uno solo o varios directivos. En la tecnoestructura, el autor presta más atención a los analistas que son quienes centran sus esfuerzos en el diseño y funcionamiento de la estructura y el staff de apoyo, consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se puede deducir que el diseño organizacional busca crear un perfecto engranaje entre los cargos, funcionarios, operaciones, lineamientos, estrategias y estructuras de una organización.

### ***Estrategia Organizacional***

Uno de los factores fundamentales que se deben tener en cuenta en el funcionamiento de una organización son las estrategias que delimitan el futuro de la misma. Se entiende como estrategia a

La preparación para lo inesperado, la continua revisión de las condiciones iniciales de la organización y la toma de decisiones requieren la observación y la configuración de la realidad desde diferentes ópticas que a su vez alimentan la continua reflexión estratégica. (Hamel & Prahalad citados en Noguera-Hidalgo, Barbosa-Ramírez y Castro-Ríos, 2014, p.154)

Teniendo en cuenta que la Carnicería Don John SAS es una organización que no ha sido pensada desde la estructura formal, no cuenta con una estrategia; sin embargo, se reconoce el objeto o razón social desde la praxis de la organización misma, pero aún no se ha creado una misión como uno de los aspectos de mayor importancia que permita el desarrollo de las estrategias al interior de la empresa. Al respecto, como lo plantea David (2009), el fundamento de la estrategia es la formulación de la misión de la empresa como lineamiento de la naturaleza del negocio.

Noguera *et al.* (citados en David, 2009) afirman que la estrategia es la “necesidad de detección de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización con miras a la aproximación de tendencias de comportamiento, derivadas de cambios económicos, sociales, demográficos, tecnológicos” (p.155). Para el objeto de negocio de la empresa en estudio es importante tener en cuenta esta observación de los autores, ya que la competencia en el mercado es permanente y se requiere del planteamiento de estrategias que le permitan mantenerse y ser una organización eficiente.

Además de crear estrategias que ayuden al cumplimiento de la misión de la empresa al momento de diseñarlas, se debe tener en cuenta, según Ohmae (1989), la relación que tiene el diseño de la misma con el pensamiento frecuente de quien la concibe, buscando tener una filosofía propia a largo plazo. En este caso, la estrategia logra una nueva configuración que tiene en cuenta el pensamiento al momento de su establecimiento.

Otro de los factores a tener en cuenta para la creación de estrategias es el entorno que rodea la empresa. Para Mendoza (2011) la estrategia es:

El conjunto de acciones tomadas por la empresa para hacer frente a la situación del entorno; si se acompañan de las tácticas, a la postre, generan los macroresultados. Este planteamiento activo específico sirve de marco de referencia para las acciones microadministrativas que adelante el personal de la compañía pertenecientes a las direcciones baja y media. (p.6)

Así como el entorno es un factor para la creación de estrategias, la ventaja competitiva del negocio también lo es, así lo afirman Rojas y Medina (2011) quienes indican que

La estrategia es vista a menudo como una búsqueda de la ventaja competitiva. La primera versión del concepto de estrategia, así como las más recientes sugieren la necesidad de adoptar los recursos del medio ambiente para generar ventajas competitivas. Esto se basa en una comprensión clara de las empresas sobre sus características funcionales y sus interrelaciones. Esto supone que una ventaja competitiva requiere de la integración de actividades tanto a nivel de la empresa como de su funcionalidad, apuntando entonces a que el negocio esté preocupado por el nivel de posicionamiento entre los competidores y preocupado por la productividad y la eficacia de la organización (p. 31-32)

Lo mencionado anteriormente servirá de fundamento para la construcción de la estrategia que ayude al mantenimiento y crecimiento de la Carnicería Don John SAS.

### ***Clases de estructuras***

Teniendo en cuenta la importancia que para las organizaciones representa tener estructurada e incorporada una estrategia acorde a sus necesidades de división del poder, procesos y personal que determinan el funcionamiento de las mismas, se abordaron las diferentes clases de estructuras que desde los teóricos se proponen, de tal manera que se pueda identificar la que resulte pertinente para el negocio de estudio en este ejercicio investigativo.

Es posible encontrar dos tipos de estructuras: la estructura formal, la cual se explica desde dos visiones: una cerrada, definida por Child (citado en Zapata, 2008) como la manera de distribuir formalmente las funciones de cada trabajo y las herramientas para hacer seguimiento administrativo, que permita integrar las actividades que de ello se deriven; y una abierta, que de acuerdo a Scott (citado en Zapata, 2008) es algo que los componentes del sistema no pueden tener completamente bajo su control, debido a que depende de factores y fuerzas externas. El segundo tipo de estructura es la informal, entendida como la constitución de relaciones sociales y personales en una misma red, las cuales no se encuentran señaladas por la organización formal (Sayles citado en Zapata, 2008).

Si bien estos dos tipos de estructura son válidos, tienden a ser demasiado generales para caracterizar una sola organización. Por lo tanto, y para analizar el tipo de estructura que actualmente tiene la Carnicería Don John SAS, así como para revisar la estructura a la que se quiere llegar, se parte de la propuesta planteada por Mintzberg (2005) en la clasificación de las estructuras y sus

características. Pero para llegar a esto, indica que primero es necesario revisar los factores de contingencia que emergen de las organizaciones, agrupados en cuatro, así: la edad y el tamaño de la organización, el sistema técnico que utiliza el núcleo de operaciones, los distintos aspectos del entorno (estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad) y algunas de las relaciones de poder.

De esta manera, y teniendo claro cuáles son los factores de contingencia que se evidencian al interior de una organización, se puede llegar a realizar un análisis de cuáles son las configuraciones estructurales o clases de estructura que, para el autor mencionado, son cinco: la estructura simple, la burocracia maquinal, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

Para la Carnicería Don John SAS se identificó que la estructura organizacional con la que cuenta actualmente es una estructura simple, que “se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de una tecnoestructura mínima o incluso nula, de reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva” (Mintzberg, 2005, p.348). El autor también indica que en la estructura simple “la coordinación se obtiene principalmente mediante la supervisión directa. Concretamente, el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyendo por consiguiente el ápice estratégico de la parte central de la organización” (p.348).

Dadas las limitaciones mencionadas de la estructura simple, se realizará una propuesta de diseño organizacional basada en otro tipo de estructura; inicialmente se analizó el tipo de estructura burocracia maquinal propuesta por Mintzberg (2005), la cual se entiende como:

Una clara configuración de los parámetros de diseño que se ha mantenido consistentemente válida en los resultados de las investigaciones: tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, procedimientos sumamente formalizados en el núcleo de operaciones, una proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas a base de su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff. (p.358)

Sin embargo, esta configuración estructural, para el caso de estudio, se presenta demasiado compleja, teniendo en cuenta que los procesos realizados en la Carnicería Don Jhon SAS no son altamente especializados y tampoco cuenta con unidades de gran tamaño en su nivel de operaciones. Es por esto que se realiza un estudio y análisis del tipo de *estructura burocrática*, planteado por el autor Max Weber, buscando para la empresa la implementación de una variación de la estructura maquinal sin la complejidad que la compone.

Weber (2002) explica la burocracia como figura administrativa al interior de una sociedad, indicando que

La administración burocrática pura, o sea, la administración burocrático-monocrática, atendida al expediente, es a tenor de toda la experiencia la forma más racional de ejercerse una dominación; y lo es en los sentidos siguientes: en precisión, continuidad, disciplina, rigor y confianza; calculabilidad, por tanto, para el soberano y los interesados; intensidad y extensión en el servicio; aplicabilidad formalmente universal a toda suerte de tareas; y susceptibilidad técnica de perfección para alcanzar el óptimo en sus resultados. (p.178)

Además, Weber (2000) resalta lo determinante que puede ser la organización burocrática respecto de otra forma de organización, afirmando que

La superioridad puramente técnica de la organización burocrática ha sido siempre la razón decisiva de su progreso respecto de toda otra forma de organización. El mecanismo burocrático es a las demás organizaciones como la maquina es a los modos de producción no mecanizados. Precisión, velocidad, certidumbre, conocimiento de los archivos, continuidad, discreción, subordinación estricta, reducción de desacuerdos y de costos materiales y personales son cualidades que, en la administración burocrática pura, y fundamentalmente en su forma monocrática, alcanzan su nivel óptimo. (p. 47-48)

Ramírez (2009), presenta las características de la burocracia partiendo de la obra de Max Weber, estas son:

- a. Se rige por normas escritas: estas normas son, por ejemplo, los estatutos de las empresas, los reglamentos de trabajo, la descripción de funciones de los empleados, los manuales e instructivos. Las normas escritas son necesarias para dar uniformidad a la actuación de las personas que intervienen en el proceso administrativo. A su vez, los actos administrativos se registran por escrito, con lo cual se asegura la existencia de una historia que permita hacer interpretaciones uniformes de ellos cuando las circunstancias lo requieran.
- b. Funciona con base en la división del trabajo y la clasificación de cargos. En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizado en lo que se llama descripción del cargo. La descripción de cada cargo indica las tareas, los deberes y funcionamiento de una persona, el poder y el ámbito de autoridad para tomar decisiones y sus limitaciones. La remuneración que se asigna a ese cargo.
- c. Busca la eficiencia mediante la aplicación de normas técnicas. En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente, lo cual requiere que el trabajador esté debidamente capacitado en tales técnicas.
- d. La especialización y la profesionalización son indispensables. Los empleados y trabajadores se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con lo cual aseguran un alto rendimiento y calidad.

- e. Generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma. En las empresas los dueños son, generalmente, personas distintas de quienes las administran. Esta circunstancia hizo urgente la formación de administradores para el desempeño de cargos de dirección y gerencia en representación de los dueños o empresarios.
- f. La organización burocrática es jerarquizada. Cada cargo inferior está bajo la autoridad y control de un cargo superior. (p. 189-190)

Dávila (2001), basado en la teoría Weberiana, afirma que “la organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados. Tiene un carácter racional reflejado en la disposición de medios y arreglos predeterminados, orientados hacia la consecución de los fines de la organización” (p.142). Además, afirma Dávila, “una vez que la burocracia está completamente establecida, se convierte en una de las estructuras sociales más difíciles de destruir” (p.149).

Por otro lado, Daft (2011) abarca las características de la burocracia, afirmando que

Las reglas y los procedimientos estándar permitían que las actividades organizacionales se desempeñaran de forma predecible y rutinaria. Las obligaciones especializadas significaban que cada empleado tenía una tarea clara a desempeñar. La jerarquía de autoridad proporcionaba un mecanismo sensible para la supervisión y el control. La competencia técnica era la base mediante la cual se contrataba a las personas, y no la amistad, los lazos familiares y el favoritismo. La separación de quien ocupaba la posición significaba que los individuos no tenían un derecho inherente al trabajo, lo que promovía la eficiencia. Los registros escritos proporcionaban una memoria organizacional y una continuidad a través del tiempo. (p. 346)

La teoría Weberiana es una de las más antiguas y, si bien posterior a ésta se han generado muchas más, incluso se han desarrollado investigaciones para determinar el diseño organizacional de una empresa basado en modelos (Gerster, Dremel, Brenner y Kelker, 2020) y simulaciones algorítmicas (Petar *et al.*, 2017), la burocracia se enfoca como el tipo de estructura necesaria para la Carnicería Don John S.A.S ya que como lo indica Daft (2011)

Permite que el trabajo se desempeñe de forma justa, eficiente y conforme a reglas establecidas. Un estudio reciente de la investigación empírica de la organización a lo largo de cuatro décadas confirma la validez y persistencia del modelo de burocracia de Weber, mostrando las relaciones entre elementos como especialización, formalización y estandarización. (p.347)

La contemporaneidad de la burocracia se puede ratificar en la utilización de la misma por parte de empresas del sector público y privado. Varela-Barrios (2010) mencionó que “la estructura funcional de EPM consiste en una alta burocracia muy

posicionada, que incluso rota hacia empresas privadas” (p.148). Con la transformación de la estructura simple que tiene actualmente la empresa a la estructura de burocracia, se buscará lograr que la empresa en análisis sea más eficiente.

## **Metodología**

El objetivo del presente trabajo de investigación es construir un diseño organizacional pertinente para la Carnicería Don John S.A.S desde el análisis y conocimiento del estado actual, con la intención de posibilitar una estructura formal que ayude con la eficiencia del negocio resolviendo para ello la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el diseño organizacional para la Carnicería Don John SAS que le permita construir una organización empresarial más eficiente?

Para el análisis del estado actual de la empresa y para realizar el diagnóstico administrativo, el método de investigación utilizado fue el cualitativo, ya que se analizaron diferentes particularidades generadas al interior de la empresa, y se consideró este método teniendo en cuenta que

Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Con frecuencia estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después para perfeccionarlas y responderlas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7)

Dentro de este método de investigación se utilizó en primera instancia la observación directa en el lugar de trabajo, la cual se llevó a cabo en una sesión donde únicamente se observaron los procesos realizados en la Carnicería Don John SAS, con lo que se buscó, de acuerdo a lo planteado por Galeano (2018), ser una especie de reportero no involucrado y más como parte de una audiencia. De esta manera se logró determinar cuáles son las necesidades del negocio que serán objeto del desarrollo del diseño organizacional al que se pretende llegar.

En visitas posteriores a la empresa, se utilizó la observación participante, técnica a través de la cual se buscó realizar una participación más activa en el proceso de recolección de información que, como lo afirma Galeano (2018), es una estrategia que permite la comprensión y la explicación de la realidad más a fondo, de esta manera el investigador tiene participación en la situación que pretende observar, busca ahondar en la experiencia de otras personas, grupos o instituciones, convirtiéndose en uno más y logrando analizar lo que serían sus intenciones y reacciones hacia los demás.

También este tipo de técnica de observación participante es explicada por Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014) quienes afirman que un punto clave es buscar que el investigador se pueda integrar en el grupo objeto de análisis, con la finalidad de observar y tomar notas cuando sea necesario, sin que los integrantes se sientan intimidados o que les impida actuar con naturalidad.

Se implementó la recolección de información a través de la formulación de entrevistas cualitativas, las cuales se estructuran como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 403). Estas entrevistas fueron realizadas a todos los funcionarios de la empresa Carnicería Don John SAS durante el transcurso de dos meses (agosto 2018 a octubre 2018). Por medio de éstas se buscó identificar información general que sirvió para validar cargos, funciones, procesos y detectar de manera más específica que puntos requieren intervención.

## **Resultados**

En la sesión llevada a cabo en el mes de agosto de 2018 se realizó la observación directa en la Carnicería Don John S.A.S donde se utilizó como herramienta para la consolidación de la información obtenida, un paralelo entre las anotaciones descriptivas de la observación realizada y las anotaciones interpretativas de acuerdo a Cuevas (citado en Hernández, *et al.*, 2014).

En el mes de septiembre de 2018 se realizó la sesión de observación participante, donde se tuvo mayor interacción con los empleados de la empresa y donde se realizaron algunas preguntas espontáneas de acuerdo a los procesos que se iban desarrollando en el transcurso de la jornada, para este caso se utilizaron grabaciones como fuente de recolección de información. Esto permitió que se identificaran al interior de la empresa los siguientes procesos: proceso administrativo, financiero, de recursos humanos, operaciones y comercial.

Para el proceso administrativo se formularon preguntas encaminadas a identificar quien tiene el liderazgo y direccionamiento del negocio, si hay una persona encargada de la generación de estrategias que propendan al buen funcionamiento del negocio, si se establecen metas y objetivos y cómo se genera la comunicación en la empresa. En el proceso financiero se tuvieron en cuenta factores tales como la gestión y custodia de los recursos de la empresa y además el tratamiento que se le da a la información obtenida de la operatividad propia del negocio (ventas, costos, inventarios, etc.) y el manejo de los estados financieros. En el proceso de recursos humanos se quiso identificar aspectos como el clima laboral,

conocimiento de manuales de funciones, identificación de horarios y actividades, jornadas de descanso y proceso de contratación y capacitación de los funcionarios. Para el proceso de operaciones las preguntas formuladas se enfocaron en si se realiza una correcta relación de inventarios, conocimiento del manejo que se le debe dar al producto desde el ingreso, procesamiento, empaque y distribución del mismo. Finalmente, para el proceso comercial las preguntas se enfocaron en identificar las actividades necesarias para la captación y mantenimiento de clientes y el proceso para hacer llegar el producto hasta su consumidor final.

Las entrevistas se realizaron a los seis funcionarios con los que actualmente cuenta la empresa, en estas se formularon preguntas con base en los procesos que se lograron identificar al interior de la organización, las respuestas de los trabajadores serán sintetizadas en una serie de hallazgos puntuales de acuerdo a los procesos evidenciados. A continuación, se mostrarán los resultados de las entrevistas sintetizados en los principales hallazgos y que se distribuirán de acuerdo a los procesos antes mencionados.

**Tabla 1.**  
*Procesos y Hallazgos*

<b>Proceso</b>	<b>Hallazgos</b>
<b>Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe figura administrativa.</li> <li>- No se identifica plataforma estratégica de la compañía.</li> <li>- No se tiene objetivos definidos, por no contar con una misión ni una visión.</li> <li>- No se reconoce la figura de jefe directo.</li> <li>- No se tienen áreas definidas de acuerdo a los procesos que se desarrollan.</li> <li>- No hay soporte legal dentro de los procesos de la compañía.</li> </ul>
<b>Financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo deficiente de los recursos monetarios, especialmente del manejo de efectivo.</li> <li>- No se identifica un plan de trabajo integral en el área financiera.</li> <li>- No se cuenta con el capital de trabajo requerido para garantizar un ciclo operativo eficiente.</li> <li>- No se identifican procesos ni estructuras de gestión de los recursos monetarios dentro de la organización.</li> <li>- El proceso contable se lleva a cabo con estricto objetivo tributario.</li> <li>- No existe manera de identificar si el producto pesado y vendido corresponde a lo que efectivamente hay en caja, ya que las básculas no se conectan con la caja.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrecarga laboral por jornadas de más de 13 horas.</li> <li>- No se cuenta con días de descanso en alguno de los</li> </ul>

	<p>funcionarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante la jornada laboral no hay espacios de descanso.</li> <li>- No se tiene manuales de funciones.</li> <li>- No se brindan jornadas de capacitaciones.</li> <li>- El proceso contractual se encuentra desactualizado.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de dualidad de funciones de acuerdo a la necesidad y sin un orden establecido.</li> <li>- Se desconocen los puntos críticos de cada operación.</li> <li>- No hay distribución adecuada de tareas.</li> <li>- No existen horarios establecidos para la ejecución de los procesos que dependen de otros.</li> <li>- No se realizan inventarios de manera oportuna.</li> </ul>
<b>Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se identifica un plan de trabajo integral en el proceso de ventas en las diferentes unidades de negocio de la empresa.</li> <li>- Deficiencia en la ejecución de la relación comercial con los clientes.</li> <li>- No hay procesos de servicio postventa.</li> <li>- No se identifican planes y estrategias de mercado estructurados.</li> <li>- No se identifican procesos de control.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo del diagnóstico administrativo que se realizó a través de las entrevistas, se evidenció por las respuestas dadas por los funcionarios, y luego de observar directamente el trabajo y la operatividad de la empresa, que la organización actualmente está enmarcada en un tipo de estructura simple; de acuerdo a esto se identificó que sus procesos son demasiado básicos y no se encuentran estandarizados, no presentan áreas correctamente estructuradas, no poseen procesos de control y evaluación, el trabajo asignado a los funcionarios no se efectúa de manera estricta, sino respondiendo a la necesidad que se vaya presentando y, si bien los funcionarios reconocen a dos personas como quienes imparten las órdenes, es decir que si hay una jerarquía entre ellos, no se evidencia una figura que sea propiamente administrativa y tampoco que ejerza poder para que dirija la empresa.

La unidad de negocio carece de una estructura organizacional que permita desarrollar su actividad de forma eficiente, estos hallazgos no son atípicos en el sector de las MIPYMES en Colombia, las cuales cada vez van en aumento y se han convertido en gran parte del mercado; Fonseca-Pinto y Melo-Torres (2014) al respecto afirman que “en Colombia las MIPYMES representan aproximadamente un 96.4% de los establecimientos comerciales” (p.297)., dato importante ya que la competencia en el mercado es alta y es necesario tener un factor diferenciador que permita que la organización sea cada vez más eficiente y obtenga mejores resultados.

De acuerdo al análisis realizado del trabajo de campo y luego de haber definido los puntos críticos que requieren intervención, se procedió a configurar unas categorías de análisis en las cuales se enmarcarán los aspectos claves de la propuesta de diseño organizacional. Tales categorías de análisis se crearon con base en la definición de burocracia propuesta por Ramírez (2009). Para el caso puntual, las categorías a trabajar serán: Especialización de la administración, Áreas de competencia, Procesos y Recursos humanos.

De esta manera se identificaron los aspectos a trabajar en cada categoría expresados en la siguiente tabla:

**Tabla 2.**  
*Categorías de análisis.*

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Elementos del diseño organizacional</b>
<b>Especialización de la administración.</b>	- Creación de la figura administrativa. - Misión y Visión de la empresa.
<b>Áreas de competencia.</b>	- Definición de áreas. - Organigrama. - Descripción de los cargos. - Manual de funciones.
<b>Procesos.</b>	- Descripción de operaciones.
<b>Recursos humanos.</b>	- Proceso de selección de personal. - Capacitación a los empleados. - Seguimiento de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Para Rico, Fernández, Rascado y Sánchez (2004) la creación de un diseño organizacional es “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (p.121), que es específicamente lo que se realizará con el planteamiento de este nuevo diseño, que contenga los lineamientos, procesos, agrupación de funciones y tareas, creación de estrategias, definición de líneas de mando y todo lo que sea necesario para garantizar la eficiencia del negocio. Además, como afirman Auernhammer y Leifer (2019), el diseño organizacional debe dar solución a una situación que genere inconvenientes y problemas para la empresa, basándose en las necesidades que presenten las personas logrando las capacidades organizacionales deseadas.

### **Propuesta de Diseño Organizacional**

A continuación, se procederá a plantear la propuesta de diseño organizacional para la Carnicería Don John SAS que se considera sería la más acertada para

poder llegar al tipo de estructura burocrática que se ha analizado previamente, basado en las categorías de análisis.

## ***Especialización de la Administración***

### ***Creación de la figura administrativa.***

Para Weber (2000) “la burocratización implica en particular la posibilidad óptima de poner en práctica el principio de la especialización de las funciones administrativas conforme a regulaciones estrictamente objetivas” (p. 50). Por otro lado, Ramírez (2009) indicó en las características de la burocracia que “generalmente quien administra una empresa no es el dueño de la misma” (p.189). Lo anterior es el fundamento para que en la empresa en estudio se cree la figura de administrador, teniendo en cuenta que actualmente quien ejerce esta función (entre muchas otras más) es precisamente el dueño quien lo realiza de manera empírica. Esta afirmación la ratifica la International Ergonomics Association & Human Factors and Ergonomics Society (2000) donde se afirma que en las pequeñas empresas el propietario y el gerente son frecuentemente la misma persona y ésta suele ser el gerente de operaciones, el gerente financiero, gerente de personal, etc. Se requiere contar con una persona que se dedique exclusivamente a esta labor, enfocando sus esfuerzos en crear los lineamientos propicios, no sólo para la correcta administración de recursos económicos y financieros, sino para que propenda siempre por el correcto funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que de esto dependen los resultados positivos que le permita mantenerse en el mercado. La creación de la figura administrativa ayudará también para que la Carnicería Don John SAS se convierta en una organización empresarial más eficiente. “En la medida en que el administrador se preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles)” (Chiavenato, 2011, p.22).

La Carnicería Don John S.A.S encaja en el sector de las MIPYMES, considerándose una pequeña empresa, por lo tanto, la figura de administrador debe adecuarse a esta característica, analizando capacidades y costo del mismo. Un administrador con alto recorrido y experiencia no administraría este tipo de negocios por una baja remuneración, por lo tanto, se sugiere que el administrador sea técnico o tecnólogo preferiblemente al inicio de su vida profesional, ya que podría contar con conocimientos que logren encaminar de manera correcta el funcionamiento de la empresa. Se requiere que sea un administrador íntegro que sea capaz de gestionar de manera coordinada todas las áreas de la empresa.

### ***Misión y Visión de la Empresa.***

Para la propuesta de la misión y la visión de la Carnicería Don John S.A.S, se quiso llevar a cabo un proceso de co-creación con los empleados de la misma, proceso realizado en octubre de 2018. Este proceso de co-creación se fundamentó en el tipo de entrevista cualitativa intensiva que según Ñaupas *et al.* (2014) busca la recolección de datos para el conocimiento, corroboración y ampliación de los mismos por parte de los sujetos que se quieran involucrar, en este caso no se sigue un esquema específico, se puede recurrir al uso de preguntas más abiertas, que permitan unas respuestas con mayor libertad y espontaneidad de quien es entrevistado, de tal manera que cumpla una función activa.

Se realizó una sesión en la cual se plantearon una serie de preguntas enfocadas a que, con las respuestas proporcionadas por cada uno de los empleados, se lograra la construcción de la misión y la visión de la empresa. Con esto se quiso involucrar no solo al dueño de la misma sino a todos los que intervienen en el proceso diario de la Carnicería. Las preguntas se enfocaron en aspectos como la imagen y expectativas en el negocio, proyectos a corto, mediano y largo plazo, valores que observan al interior de la empresa, metas de cada uno y del negocio y cuál es la imagen que se quiere transmitir. De las respuestas de los empleados, se logró extraer diferentes palabras que tuvieron en común, las cuales se sintetizarán a continuación:

**Tabla 3.**  
*Palabras en común misión y visión.*

Misión	Visión
Atención	Empresa líder
Calidad	Respeto
Honestidad	Honestidad
Satisfacción del cliente	Sustento de las familias
Trabajo en equipo	Crecimiento de la empresa
	Calidad en la atención

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las palabras que se encontraron en común en las entrevistas a los empleados, se procedió a crear la propuesta de Misión y Visión la cual es la siguiente:

**Misión:** Comercializar y distribuir productos cárnicos de la mejor calidad, por medio de un excelente equipo de trabajo prestador del mejor servicio,

que permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dentro del marco de la honestidad.

**Visión:** Ser la empresa líder en la distribución y comercialización de productos cárnicos en el municipio de Itagüí, brindando un servicio con calidad y dando la mejor atención, siendo primordial la honestidad y el respeto hacia nuestros clientes.

## ***Áreas de competencia***

### ***Definición de las áreas.***

Una vez se llevó a cabo el análisis a la empresa y se identificaron los puntos críticos que requieren intervención; además, luego de haber definido y caracterizado los procesos que se llevan al interior de la misma y haberlos clasificado como hallazgos dentro de los procesos, se procedió a verificar cuáles son las áreas que se requieren para dar una estructura y así lograr un correcto funcionamiento de la Carnicería Don John SAS.

La Carnicería cuenta con dos unidades de negocio: el punto de venta y la distribución, actualmente manejados como un todo. La creación de las áreas permitirá dar un orden en el manejo de las finanzas y estrategias necesarias para cada una de las unidades, las cuales deben ser manejadas de manera individual. Dicho lo anterior las áreas que se proponen para la Carnicería Don John S.A.S son:

- *Área administrativa y financiera:* Área encargada de direccionar la empresa a través del Administrador. Será la encargada de la creación y planificación de estrategias que lleven al cumplimiento de la misión y la visión de la empresa. El administrador velará por el trabajo jerarquizado y coordinado de todos los empleados para el cumplimiento de metas comunes, llevará el control detallado de las finanzas por medio de estados financieros, tanto del punto de venta como del distribuidor, así mismo, analizará la información de los estados financieros para la generación de estrategias que permitan maximizar la utilidad.

Dentro del área administrativa y financiera se creará una sub-área de Recursos Humanos en la cual el administrador velará por el correcto reclutamiento de personal, lo cual a su vez se propone sea tercerizado y se realice a través de una empresa temporal, lo que puede permitir lograr estabilidad y reducir la rotación de personal. Se deberá garantizar brindar

adecuada capacitación a los empleados para el desempeño de sus funciones. Se velará por el cumplimiento del manual de funciones y el pago de salarios y adicional se tendrá especial cuidado con el bienestar y cuidado de los empleados.

- *Área de operaciones:* área que se encargará de todo el proceso de la operación del negocio, iniciando en el momento en que llega el ganado y cerdo para su desposte, seleccionando la carne que será utilizada para el punto de venta, posteriormente, el corte, empaçado y sellado al vacío para la distribución. También comprenderá todo el proceso necesario para garantizar que las instalaciones se encuentren adecuadas en higiene y salubridad para la venta y distribución del producto.
- *Área de ventas:* será la encargada de encaminar los esfuerzos comerciales para que se vean reflejados en las ventas de la empresa y así lograr los objetivos tanto del punto de venta como de la distribuidora. Adicionalmente se encargará de coordinar el equipo de trabajo con la finalidad de lograr la consecución de nuevos clientes para así ampliar el mercado y buscar posicionamiento de la empresa, esto a través de motivación e incentivos a los empleados.

### ***Organigrama.***

La propuesta de organigrama para la Carnicería Don John SAS se fundamenta en la creación de líneas jerárquicas, ya que actualmente no cuentan con este tipo de figuras que permitan tener líderes dentro de cada proceso que guíen las labores y tampoco reconocen una persona como jefe inmediato. Fayol (1987) hace referencia a la constitución de líneas jerárquicas indicando que:

La jerarquía está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. (p.38)

Se propone contar con una primera línea de mando en cabeza del dueño. En la segunda línea de mando estará el Administrador, el cual velará por el correcto funcionamiento de las tres áreas ubicadas en la tercera línea: área administrativa y financiera, área de operaciones y área de ventas, y le rendirá cuentas al dueño de la empresa. En la tercera línea del área administrativa y financiera se deriva el

cajero quien deberá rendir estricto detalle de su labor al administrador, además esta función deberá ser ejecutada por una sola persona, no como actualmente se realiza ya que no es conveniente tener rotación de empleados en el desempeño de este cargo. El área operaciones contará con un jefe de operaciones encargado de liderar únicamente este proceso y de quien dependerán el despostador y el empacador. Finalmente, el área de ventas tendrá un jefe de ventas, quien se encargará de liderar este proceso en ambas unidades de negocio; el punto de venta tendrá dos vendedores y la distribuidora tendrá dos vendedores y un mensajero.

Se propone que el Organigrama sea el siguiente:

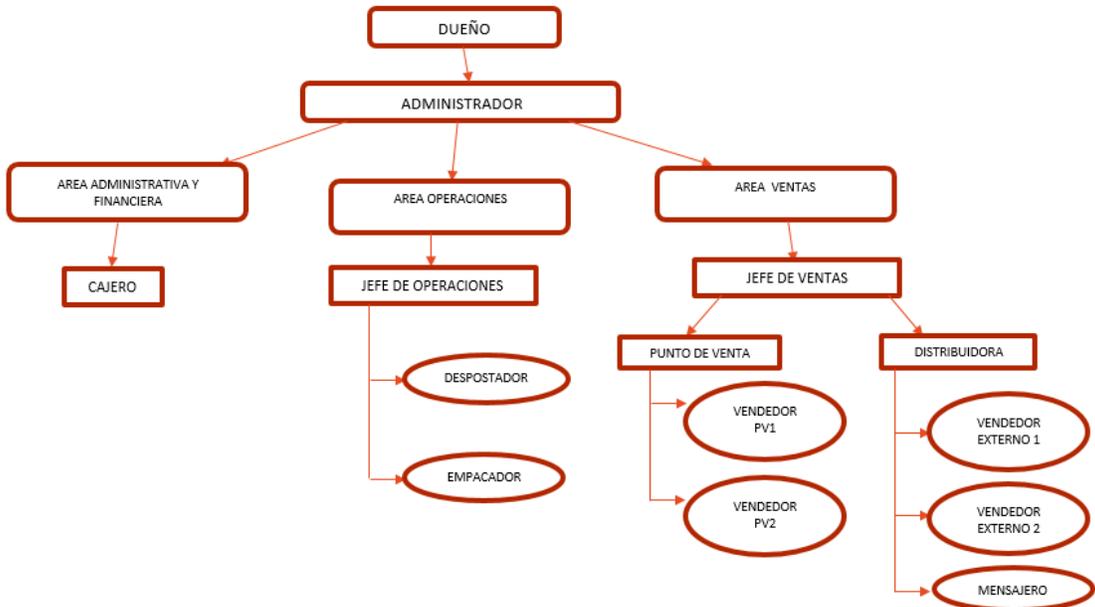


Figura 1. Organigrama.  
Fuente: Elaboración propia.

**Descripción de los cargos.**

Para el diseño organizacional de la Carnicería Don John SAS, de acuerdo a la estructura que se planteó como propuesta en el organigrama, se procederá a realizar la descripción de dichos cargos y las tareas que se desempeñarán, lo cual posteriormente ayudará a la creación de los manuales de funciones asignados a cada cargo.

A continuación, se propone la descripción del cargo de administrador:

**Tabla 4.**

*Descripción del cargo administrador.*

---

<b>CARNICERÍA DON JOHN SAS</b>	<b>COD: XXX</b>
--------------------------------	-----------------

---

Fecha: 30/05/2020

**NOMBRE DEL CARGO:** administrador

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Puesto de mayor responsabilidad dentro de la empresa, es el responsable de planear y hacer seguimiento a la gestión financiera de la empresa, dirigir de manera coordinada todas las áreas y tomar decisiones que permitan cumplir con la misión y la visión. En la empresa es máxima autoridad después del dueño. En este cargo se planea la estrategia a seguir, se supervisan y dirigen todas las áreas buscando lograr los objetivos propuestos. El cargo requiere una persona con alto sentido de responsabilidad, con capacidad para tomar decisiones, para tener buenas relaciones y liderazgo. De esta manera se considera que este cargo es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa.

---

**FUNCIONES GENÉRICAS**

Administrar, dirigir, gestionar, tomar decisiones y velar por la correcta gestión de los recursos de la empresa.

---

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

Supervisar y controlar el trabajo del personal a cargo; efectuar los pedidos a los proveedores; actualizar el inventario de la empresa; manejar la relaciones con los bancos; revisar el estado de los productos y maquinaria; analizar los estados financieros de la empresa; entregar el inventario, estado de costos y gastos al contador; velar porque todos los procesos realizados por la empresa temporal de contratación, capacitación, pago de salarios y seguridad social se hagan de manera correcta y a tiempo.

---

Fuente: Werther y Davis, 2008.

Los demás cargos son los que se encuentran definidos en el organigrama los cuales podrán ser descritos en el formato propuesto a continuación y que se podrá adecuar de acuerdo a las necesidades y variaciones que la empresa determine. La propuesta de formato es la siguiente:

**Tabla 5.**

*Propuesta descripción de cargos.*

---

<b>CARNICERÍA DON JOHN SAS</b>	<b>COD:XXX</b>
--------------------------------	----------------

---

---

Fecha: xxx

**NOMBRE DEL CARGO:** xxx

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

xxx

---

**FUNCIONES GENÉRICAS**

xxx

---

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

xxx

---

Fuente: Werther y Davis, 2008.

Se considera entonces que las tareas indispensables de cada cargo son:

**Tabla 6.**

*Tareas propias del cargo.*

---

<b>Cargo</b>	<b>Tareas</b>
<b>Administrador</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar el trabajo de todas las áreas de la empresa, manteniendo una comunicación asertiva con cada uno de líderes de los procesos de tal manera que se trabaje conjuntamente en el cumplimiento de las metas comunes.</li><li>- Velar por el buen uso de los recursos de la empresa. Además, llevará con detalle los informes administrativos y financieros con la finalidad que puedan ser analizados para la creación de estrategias.</li><li>- Llevar un estricto control del personal que permita evidenciar cuándo es necesario realizar cubrimiento de vacantes de manera que la operación de la empresa no se vea afectada.</li><li>- Realizar el control de pagos de salarios, pago a proveedores, solicitar la contratación de personal a la empresa temporal cuando sea necesario y validar aspectos como cumplimiento de horarios y garantías a los empleados.</li><li>- Validar que el cajero realice la función de manera correcta, realizando seguimiento que le permita tomar medidas en el caso en que sea necesario.</li></ul>
<b>Cajero</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Atender, recibir y cobrar el dinero por las compras realizadas en la empresa.</li><li>- Realizar el arqueo de caja todos los días al cierre de la jornada laboral.</li></ul>
<b>Jefe de Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Verificar que todas las operaciones realizadas en la empresa se realicen de acuerdo a los estándares de calidad solicitados por las autoridades competentes.</li><li>- Realizar el proceso de manera coordinada con la finalidad que siempre se encuentre producto disponible tanto para el punto de venta</li></ul>

---

	como para la distribuidora.
<b>Despostador</b>	- Separar de los diferentes cortes del ganado, para su posterior comercialización.
<b>Empacador</b>	- Realizar el empaque al vacío de los cortes que serán comercializados por la distribuidora.
<b>Jefe de Ventas</b>	- Coordinar todo el proceso de ventas, tanto de la distribuidora como del punto de venta, con la finalidad que se realice de manera eficiente hasta llegar al cliente final. - Generar estrategias que permitan la ampliación del mercado y consecución de nuevos clientes por parte de los vendedores. - Realizar seguimiento permanente a los vendedores para verificar que se estén realizando las acciones necesarias para el cumplimiento de las metas.
<b>Vendedor PV</b>	- Despachar el producto en el punto de venta con la debida atención al cliente que llega directamente a la carnicería, dando cumplimiento a las medidas de higiene impuestas por las autoridades competentes y sin dejar de lado el cumplimiento de las estrategias generadas por el Jefe de Ventas.
<b>Vendedor Externo</b>	- Conseguir y mantener activos clientes externos que permitan el crecimiento de la distribuidora, atendiendo las estrategias y dirección del Jefe de Ventas para el cumplimiento de metas.
<b>Mensajero</b>	- Distribuir el producto desde la empresa hasta el cliente externo, verificando que los pedidos sean entregados de manera correcta y a tiempo, de acuerdo a las ventas realizadas por los vendedores externos.

Fuente: Elaboración propia.

### ***Manuales de funciones.***

Las entrevistas realizadas a los actuales empleados de la Carnicería Don John SAS mostraron que, si bien saben lo que deben hacer, no cuentan con funciones específicas para cada cargo, sino que las van realizando de acuerdo a la necesidad del momento. Por lo tanto, se proponen los manuales de funciones con los que contará la empresa Carnicería Don John SAS para delimitar los perfiles que requieren tener los funcionarios, sus funciones generales, específicas, así como a quién deberán reconocer como jefe inmediato, el cual deberá impartir las directrices que deben seguir los funcionarios. A continuación, se detalla el manual de funciones del cargo de Administrador como propuesta para la empresa teniendo en cuenta que este mismo formato se utilizará para los demás cargos. Este se incluye a manera de ejemplo:

#### **Tabla 7.**

*Manual de funciones.*

---

**EMPRESA:**  
CARNICERÍA DON JOHN SAS

---

**MANUAL DE FUNCIONES**

---

<b>Nombre del Cargo</b>	Administrador
<b>Número de personas a cargo</b>	10
<b>Jefe Inmediato</b>	Dueño
<b>Área</b>	Administrativa

---

**Requisitos para el cargo**

---

- Contar con título “tecnología en administración”.
  - Experiencia en cargos similares mínimo de 6 meses.
  - Capacidad de liderazgo para manejo de personal.
- 

**Función general**

---

Es el responsable de la correcta administración, dirección y gestión de la empresa, encargado de la toma de decisiones y de la gestión adecuada de los recursos.

---

**Funciones específicas**

---

1. Supervisar y controlar el trabajo del personal a cargo.
  2. Efectuar los pedidos a los proveedores.
  3. Actualizar el inventario de la empresa.
  4. Manejo de las relaciones con los bancos.
  5. Supervisar el estado de los productos y maquinaria.
  6. Analizar los estados financieros de la empresa.
  7. Entregar el inventario, estado de costos y gastos al contador.
  8. Velar porque todos los procesos realizados por la empresa temporal de contratación, capacitación y pago de salarios y seguridad social se hagan a tiempo.
- 

**Firma en constancia de aceptación**

---

**Administrador**

**Representante legal**

---

Fuente: Carrera, Martínez y Pérez, 2013.

**Procesos**

En la actualidad los empleados de la empresa Carnicería Don John SAS desempeñan sus funciones guiados por órdenes, las cuales son impartidas de acuerdo a la necesidad que se va presentando en el momento, ya sea por la demanda en el punto de venta o en la distribuidora, y repartiendo sus funciones en diferentes procesos, mezclando unos con otros. La observación directa mostró que en la empresa no se tienen los procesos definidos ni detalle de cómo operar en cada uno, lo que se refleja en que no hay un orden establecido, afectando negativamente diferentes aspectos, incluso en las jornadas laborales, ya que algunos funcionarios se dedican a hacer 2 o 3 labores al mismo tiempo,

extendiendo el tiempo de ejecución las mismas. Por esto, como parte del diseño organizacional para la empresa se propone definir los procesos que en ella se realizan, de manera que todos los cargos creados en su interior se adecuen a cada proceso, esto va a permitir que la empresa trabaje como un engranaje y sea altamente productiva.

Los procesos que se propone deben ser implementados en la empresa son:

- Proceso de caja.
- Proceso de higiene.
- Proceso de alistamiento del punto de venta.
- Proceso de desposte.
- Proceso de corte.
- Proceso de empacado y sellado.
- Proceso de distribución.

### ***Recursos humanos***

En las visitas realizadas a la Carnicería Don John SAS y a partir del trabajo de campo realizado, se identificó la falta de un elemento fundamental que permite el orden y seguimiento al interior de la empresa. Actualmente la empresa no cuenta con un departamento que se encargue de la función de recursos humanos y desde el punto de vista de la implementación de un diseño organizacional no puede dejarse de lado, ya que las empresa requieren para un mejor funcionamiento dicha área.

Dentro de la propuesta de diseño organizacional para la empresa, se busca que el área de recursos humanos se encuentre inmerso en el área administrativa y financiera, ya que la correcta administración de una empresa no depende únicamente de los cálculos e informes administrativos y financieros, sino que también debe tener una correcta y ordenada administración del personal para cumplir a cabalidad con todos los procesos y exigencias de la empresa. El administrador entonces, en este caso, será quien también se encargue de la gestión de este proceso, proceso que subcontratará según las necesidades del negocio, donde velará por que se dé cumplimiento a los siguientes aspectos: procesos de selección de personal, capacitación a los empleados, pago de salarios y prestaciones sociales, así como el seguimiento a los empleados.

Actualmente en la empresa todos los procesos anteriormente mencionados se realizan directamente entre el empleado y el dueño o quien haga las veces de administrador o contador, lo que ha provocado una intermitencia en el desempeño

de labores ya que, como fue mencionado anteriormente en el análisis y los hallazgos, se ha venido dando una alta rotación de personal y, adicional, se han tenido diferentes problemas con los empleados contratados. Es por esto que se propone que, para el bienestar y tranquilidad del administrador y de los funcionarios, todos estos procesos de selección de personal, capacitación, pagos de salarios y prestaciones sociales se realicen a través de una empresa temporal.

Esto implicaría el cambio en el tipo y modalidad de contrato laboral, teniendo en cuenta que actualmente el contrato que se pacta es a término fijo, y se buscaría que el tipo de contrato al que se llegue sea un contrato por obra o labor o un contrato en misión, que facilitaría realizar los cambios y ajustes que sean necesarios en momentos determinados. La formalización de estos contratos se realizará por medio de la empresa temporal, garantizando que todo sea ajustado a la ley y que no existan vicios de fondo o de forma que puedan tener implicaciones legales futuras para la empresa. También se propone que el pago de nómina sea delegado a la empresa temporal, garantizando cumplimiento y oportunidad no solo en el pago de los salarios en la periodicidad que sea definida, sino también que las prestaciones sociales se ajusten a lo determinado legalmente.

Ahora bien, en cuanto al proceso de capacitación, las empresas temporales brindan capacitación de acuerdo al cargo a contratar, por lo que dentro de la empresa se deberán estipular 2 o 3 días de capacitación, dependiendo de la complejidad del cargo, para que sea explicado con detalle las funciones a cumplir y así minimizar la cantidad de errores que se puedan cometer buscando eficiencia y alta productividad.

Finalmente, será el administrador quien se encargue de llevar el seguimiento y control a cada uno de los funcionarios, comprendiendo las funciones de cada uno, los horarios, y garantizar que se cumplan los procesos de salud ocupacional como horas de almuerzo y descanso entre la jornada y pausas activas.

## **Conclusiones**

Habiendo analizado los tipos de estructura que permitieron enmarcar la empresa Carnicería Don Jhon SAS en un tipo de estructura simple de acuerdo a sus características, se puede concluir que el diseño organizacional propuesto para la empresa es uno burocrático en el marco de la teoría planteada por Max Weber, que, si bien se considera una de las más clásicas, se considera el tipo de estructura que reúne los conceptos ideales para que la empresa sea una organización más eficiente.

El acercamiento a la empresa permitió concluir que es indispensable la creación de una figura administrativa, realizando una disyunción entre este y el dueño de la Carnicería. Basados en Max Weber, se propuso la configuración de un administrador que encamine la línea de negocio y del que partan aspectos tan específicos como la creación de estrategias, el correcto manejo de recursos y, en general, que se dedique a garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

El diseño organizacional propuesto para la empresa Carnicería Don John SAS busca contener todos los elementos que lleven a la empresa a lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de la creación de la misión, visión, y del establecimiento de líneas jerárquicas, diseño de manuales de funciones y la descentralización de áreas y funciones como las de recursos humanos y contrataciones.

Finalmente, se concluye con la investigación llevada a cabo para la creación de este artículo, que la empresa Carnicería Don John SAS ha operado desde su inicio con lineamientos totalmente empíricos que la han llevado a tener situaciones que se hubieran podido evitar de haber contado con las características del diseño organizacional propuesto.

Con este artículo y trabajo realizado al interior de la empresa en el transcurso de estos dos años, se busca dar las herramientas que le permitan a la empresa ser una organización completamente estructurada.

## Referencias

- Auernhammer, J. M. K., & Leifer, L. (2019). Is Organizational Design a Human-Centered Design Practice?. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*. Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design. <http://doi.org/10.1017/dsi.2019.126>
- Carrera, S.E., Martínez, T.L., Pérez, A.L. (2013). *Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa Distapiz CIA. LTDA* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

- Cornelis, T., Dubois, P., Omhover, J.-F., & Fercoq, A. (2019). Organisation Design Seen through Systematic Design. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*. Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design. <http://doi.org/10.1017/dsi.2019.161>
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and cases*. New York, EEUU: Pearson Education.
- Daft, R.L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores S.A.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración enfoque crítico*. Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. EL ATENEO Pedro García S.A.
- Fonseca-Pinto, D. E. y Melo-Torres, L. I. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en Mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. *Acta Agronómica*. <http://doi.org/10.15446/acag.v63n4.43382>
- Galeano, M.E. (2018). *Estrategias de investigación social cualitativa El giro en la mirada*. Universidad de Antioquia, Fondo Editorial FCSH de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Gerster, D., Dremel, C., Brenner, W., & Kelker, P. (2020). How Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design. *ACM SIGMIS Database*. ACM SIGMIS Database. <http://doi.org/10.1145/3380799.3380807>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Higuera, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia*, 19 (1), 73 – 90.
- Hodge, B.J., Anthony, W.P. y Gales, L.M. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. Pearson Prentice Hall.
- International Ergonomics Association & Human Factors and Ergonomics Society. (2000). *Proceedings of the XIVth Triennial Congress of the International Ergonomics Association and the 44th annual meeting of the Human Factors and Ergonomics Society: Ergonomics for the new millennium, July 29 through August 4, 2000, San Diego, California, USA*. Santa Monica, CA: Human Factors and Ergonomics Society.
- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas, Macroadministración*. Editorial Universidad del Norte.

- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel S.A.
- Noguera-Hidalgo, Á. L., Barbosa-Ramírez, D. H., y Castro-Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Mc Graw-Hill.
- Parra, C. F. y Liz, A. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad*, 97–108.
- Petar, S., Misita, M., Zoran, J., Mladen, M., Vasilije, M. y Vladimir, B. (2017). Organizational design based on simulation modeling. *International journal of advanced manufacturing technology*. 104(9-12), 3251-3266.
- Ramírez, C. (2009). *Fundamentos de administración*. ECOE Ediciones.
- Rico, R., Fernández, M., Rascado, P., Sánchez, M. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Revista interamericana de psicología* 38 (1), 121 – 130.
- Rojas, M. D. y Medina, L. J. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Ediciones de la U.
- Valdez, H. (2016). *El sistema organizacional la administración para el siglo XXI*. Saxo.com Perú S.A.C.
- Varela-Barrios, E. (2010). Estrategias de expansión y modos de gestión en Empresas Públicas de Medellín, EPM. *Estudios Políticos*, (36), 141-165. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/estudiospoliticos/article/view/6335>
- Weber, M. (2000). *¿Qué es la burocracia?* Ediciones elaleph.com.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad, esbozo de sociología comprensiva*. Editorial Fondo de cultura económica.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Zapata, A. (2008). *Análisis y diseño organizacional, de la estructura funcional a la organización vacía*. Facultad de ciencias de la administración. Universidad del Valle.

