

# Ambiente organizacional en empresas procesadoras de alimentos. Caso Distrilácteos del Valle S.A.

*Organizational climate in food processing companies.  
Case Distrilácteos del Valle S. A.*

*Ambiente organizacional em empresas processadoras de alimentos.  
Caso Distrilácteos Del Valle S.A*

**JUAN ESTEBAN SALAZAR LÓPEZ**

Estudiante de Administración de Negocios y monitor del semillero de investigación Pensamiento Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad San Buenaventura Cali.

Correo electrónico: [juanesalazar7@hotmail.com](mailto:juanesalazar7@hotmail.com)

---

Puede citar el presente artículo así: / To reference this article: Salazar, J. E. (2012). Ambiente organizacional en empresas procesadoras de alimentos. Caso Distrilácteos del Valle S. A. *Gestión & Desarrollo*, 9 (1), 135-147.

---

## Resumen

Este artículo versa sobre la investigación a la empresa productora de leche en polvo Distrilácteos del Valle S.A, llevada a cabo con el fin de identificar y relacionar variables como la cultura organizacional, la estructura organizacional, los procesos internos, y personal e incentivos, para conocer cómo a través de los años ha logrado sobrevivir y prosperar en un nicho de mercado sumamente competitivo, mediante la alineación de sus estrategias y el desarrollo de alternativas de solución, todo ello dentro de un "marco justo" que jalona de manera gradual los intereses de los trabajadores, clientes, proveedores, acreedores y de la empresa como tal.

Esta investigación se desarrolló con fundamento en las teorías de autores como Markides (2000), Porter (1985) y Ouchi (1981), entre

otros, y la aplicación de distintas herramientas metodológicas para la recolección de información y llegar así a los resultados finales.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, estructura organizacional, procesos internos, personal, incentivos.

## Abstract

This article focuses on the research at the powdered milk company Distilácteos del Valle S.A., conducted in order to identify and relate variables such as organizational culture, organizational structure, internal processes, and personnel and incentives to know how this company, through the years, has managed to survive and prosper in a highly competitive market niche, by aligning its strategies and the development of alternative solutions, within a "fair framework" that gradually marks the interests of workers, customers, suppliers, creditors and the company itself.

This research was developed based on the theories of authors like Markides (2000), Porter (1985) and Ouchi (1981), among others, and the application of different methodological tools for data collection and to reach the final results.

**Keywords:** Organizational culture, organizational structure, internal processes, personnel, incentives.

## Resume

Esse artigo fala sobre a investigação à empresa produtora de leite em pó Distilácteos del Valle S.A, iniciada com a finalidade de identificar e relacionar variáveis como a cultura organizacional, a estrutura organizacional, os processos internos, e pessoal e incentivos, para conhecer como através dos anos conseguiram sobreviver e prosperar em uma brecha de mercado extremamente competitiva, diante ao alinhamento de suas estratégias e o desenvolvimento de alternativas de solução, dentro de uma "escala justa" que marca etapas de maneira gradativa os interesses dos trabalhadores, clientes, provedores, credores e das empresas como tal.

Essa pesquisa de desenvolveu com fundamento nas teorias de autores como Markides (2000), Porter (1985) e Ouchi (1981), entre outros, e a aplicação de diferentes ferramentas metodológicas para a coleta de informação e chegar assim aos resultados finais.

**Palavras chaves:** Cultura organizacional, estrutura organizacional, processos internos, pessoal, incentivos.

## Introducción

La finalidad de esta investigación es poner de manifiesto cómo la empresa Distrilácteos del Valle S.A. crea e implementa diversas estrategias de producción y los modelos sobre los cuales se basan, revelar las doctrinas económicas que apoyan la alineación de las distintas variables y mostrar la manera como logra el compromiso de trabajadores y directivos para adherir a su filosofía, creencias y valores.

Para ello se aplicaron herramientas investigativas como las encuestas de medición de clima organizacional, las entrevistas en profundidad y el diario de campo, entre otras, las cuales posibilitaron el hallazgo de aspectos interesantes como la aplicación de una gerencia empírica y flexible que da lugar a la aplicación de la prueba ensayo-error, las estrategias premeditadas y emergentes, la adaptación permanente de la estructura y el enfoque inalterable en el cliente, todo ello enfocado en brindar un buen servicio, acrecentar la confianza y la credibilidad en la empresa y mejorar las condiciones económicas y basado en el hecho de ser un proveedor cercano, a diferencia de las demás productoras y reempacadoras de leche en polvo.

Los resultados se presentan a continuación y en ellos se da prioridad al análisis de las variables cultura organizacional, estructura organizacional, procesos internos, personal e incentivos, tal como lo propone Markides (2000):

*La estrategia consiste en combinar actividades en un sistema de refuerzos que crea un ajuste dinámico con el medio; pero para llevar a cabo esas actividades la empresa necesita adquirir y utilizar un complejo conjunto de activos tangibles e intangibles, destrezas y capacidades. Por consiguiente, después de resolver qué actividades va a emprender la compañía debe considerar qué activos, destrezas*

*y capacidades debe adquirir para poder llevar a cabo dichas actividades. [...] la estrategia consiste en hacer elecciones difíciles en tres dimensiones: los clientes que debe buscar y, no menos importante, los que no debe buscar; los productos y servicios que les ofrecerá, y los que no les ofrecerá; y a qué actividades se dedicará para venderles a sus clientes escogidos sus productos escogidos, y aquellas a que no se dedicará (p. 135).*

Con base en estas hipótesis, se pretende analizar la manera como la empresa *Distrilácteos del Valle S.A.* alinea las estrategias con las variables estructura organizacional, cultura organizacional, procesos internos, personal e incentivos.

## Metodología

Durante la investigación se contó con varias herramientas metodológicas que permitieron, de manera veraz y fidedigna, llegar a los resultados y conclusiones finales. Las herramientas utilizadas fueron tanto cuantitativas como cualitativas.

Dentro de las cualitativas se utilizó el diario de campo, instrumento que registra la realidad observada y la interpreta como un hecho significativo en el proceso de investigación. Asimismo, sistematiza las experiencias vividas, de ahí su utilidad para registrar la información necesaria en la elaboración y el análisis de los resultados. De igual forma, como herramienta cualitativa se utilizó la entrevista en profundidad, previa a la selección de temas por indagar y se seleccionó un derrotero de preguntas acerca de las generalidades de la empresa, su historia y evolución, las relaciones entre estrategia y cultura, planeación y estrategia, estrategia y estructura, los procesos, el personal, los incentivos, los productos, los análisis financieros y el entorno. La dinámica de las entrevistas consistió en ejecutar varias reuniones con los geren-

tes de las distintas áreas y en particular con el gerente general, encargado de definir el rumbo de la compañía y por ende en capacidad de responder a cabalidad las preguntas propuestas.

Por su parte, la herramienta cuantitativa consistió en una encuesta a veintinueve empleados de la empresa con el fin de medir el clima organizacional. Gracias a ello, se concretaron los resultados finales de la investigación y se llegó a varias conclusiones. De igual forma, se llevó a cabo una revisión teórica de los temas básicos de estudio –ya que toda investigación requiere fundamentación y sustento de sus postulados– y se indagó sobre el sector alimentos en el cual se encuentra la empresa Distrilácteos del Valle S.A., con el fin de conocer a fondo su entorno. Formaron parte del proceso de investigación los videos, las fotos y las grabaciones de voz, los cuales contribuyeron a registrar los procesos, la logística, la infraestructura y demás aspectos importantes en la consolidación de los hallazgos. Además de esto, se obtuvo por parte del gerente general información básica acerca de los estados financieros de la empresa y acceso a unas calificaciones otorgadas a Distrilácteos del Valle S.A por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima).

## Desarrollo

### Reseña histórica

*Distrilácteos del Valle S.A* fue fundada como *Distrilácteos del Valle Ltda* el primero de septiembre del 2003 con la adquisición de las marcas Fresmilk y Discremi y entró en operaciones el diez de enero del 2004. Posteriormente, la firma antioqueña Disnal adquirió acciones en la compañía e inició como socio accionista, luego de lo cual la empresa cambió su razón social anterior por la actual Dis-

trilácteos del Valle S.A. tuvo un crecimiento acelerado durante sus primeros años para finalmente estabilizarse gracias a la obtención de clientes importantes, entre ellos el Grupo Empresarial Éxito.

En sus comienzos, la mayor inversión se dio en infraestructura mediante la compra de maquinaria y el traslado a instalaciones más adecuadas y acordes con el procesamiento de alimentos. Posteriormente, la organización se ajustó a las normas y requerimientos para una compañía de esas características establecidos por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) y se tecnificaron algunos procesos como el mezclado y sellado –antes artesanales y efectuados a mano–, gracias a lo cual se lograron altos estándares de calidad y se compitió en mejores condiciones con otras empresas fuertes del sector.

En principio, el mercado lo componían sectores como la industria dulcera y de helados y algunos pequeños distribuidores. Posteriormente, el mercado se amplió a grandes superficies como el mencionado Grupo Éxito y los supermercados Surtimax y al sector público, merced a la firma de contratos con el Estado en programas de atención a la población infantil –de la mano con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)– y al adulto mayor.

Como es natural en los negocios, la transición de pequeña a gran empresa se da gracias a la demanda del mercado. Este impulso lleva a la empresa a buscar nuevas fuentes de capital de trabajo y recursos financieros en las entidades bancarias que se traducen en mejoramiento de la infraestructura y crecimiento organizacional.

### Misión de la empresa

“Distrilácteos del Valle S.A. es una compañía que produce, distribuye y comercializa

leche en polvo, trabajando bajo una orientación que le permita a todos sus directivos y colaboradores asumir en todo momento el compromiso de satisfacción plena para cada uno de nuestros clientes. Destacándose por su alta confiabilidad y calidad en los procesos productivos" (fuente: la empresa).

### Visión de la empresa

"Posicionar las marcas Discremin y Fresmilk en los mercados nacionales con proyección hacia otros nichos de mercado en el exterior, siendo líderes en producción y mercadeo, estableciendo vínculos con empresas nacionales y extranjeras con la capacidad de asumir el servicio en condiciones de óptima calidad" (fuente: la Empresa).

### Estado actual

Actualmente, Distrilácteos del Valle S.A. es una empresa reconocida por su trayectoria en el sector lácteo y su amplio segmento de participación a nivel regional, departamental y nacional, con proyecciones a nivel internacional. Por el tipo de producto, tiene plena conciencia de su responsabilidad social y en este sentido desarrolla alternativas de alimentación para las clases menos favorecidas y crea conciencia y responsabilidad en el entorno de la empresa. Desde sus comienzos, la organización cimentó en sus directivos y trabajadores una mentalidad altruista bajo la idea de que el fin no es el lucro en sí mismo, sino aportar para la construcción de una mejor sociedad al brindarles a las comunidades menos favorecidas un producto de calidad, económico y duradero que no requiere refrigeración. Además, la empresa trabaja con productos biodegradables con el fin de proteger el medioambiente y aportar a un futuro

más estable y menos contaminado para las futuras generaciones.

### Cultura organizacional<sup>1</sup>

Está constituida por las circunstancias internas que vive la organización o empresa, las cuales se desarrollan de acuerdo con factores como el comportamiento, las vivencias, las creencias, los mitos, la filosofía, los pensamientos e incluso, las doctrinas de la empresa. Dichas circunstancias se ponen en práctica en pro de los objetivos, las metas, la misión, la visión y las estrategias que se pretenden implementar. La cultura organizacional refleja el comportamiento de las personas e influye en el desarrollo de los objetivos concretos de la empresa (Ouchi, 1981).

La cultura organizacional en Distrilácteos del Valle S.A., es clara y explícita. Se evidencia cuando fundamentan sus principios y valores en el respeto hacia el otro y hacia sí mismo y en la socialización con los otros individuos, ya que la organización permite a sus trabajadores orientar su comportamiento en función de realizarse como personas. De igual manera, se patentizan creencias y valores fundamentales que les ayudan a elegir la mejor opción o un comportamiento en lugar de otro para el óptimo desarrollo de las labores. Igualmente, se percibe que la empresa es fuente de satisfacción y plenitud para los trabajadores, quienes creen fuertemente en estos principios y valores fundadores, los comparten y los viven diariamente, de ahí que su mentalidad siempre sea positiva en todos los ámbitos de sus vidas.

De igual manera, el empresario vive estos principios y valores que le ayudan a alinear las estrategias para el desarrollo óptimo de las labores como organización y le aportan

1. Esta expresión se refiere a un sistema de valores, objetivos, patrones de conducta compartidos entre directivos y empleados como clave de la competitividad a partir del compromiso moral y un sólido sistema de cooperación (Ouchi, 1981).

para ser mejor persona y mejor dirigente. Ello le da coherencia y convicción en su accionar, lo cual persuade a los colaboradores para acompañarlo en el logro de los objetivos, a la vez que lo llena de conocimiento gracias a los aportes de su gente.

Algo particular y que permite desarrollar una sólida cultura organizacional es que sus tres gerentes son al tiempo dueños y accionistas, razón por la cual le ponen "amor de más", como ellos mismo lo denominaron, permitiendo así un ambiente armonioso y de respeto tanto al personal como a sus clientes, proveedores e incluso competidores. Pero, tal vez el mayor logro para el avance de una cultura en la empresa es que ella se vive como una familia donde todos sus miembros se apoyan entre sí como grupo de trabajo y cooperativo, lo cual permite alinear todo su funcionamiento en pro de la idea de negocio con metas y objetivos claros.

### **Principios y valores que se viven en Distrilácteos del Valle S.A.**

Se destacan en la empresa los siguientes principios y valores:

#### **Principios**

- Seriedad.
- Idoneidad.
- Agilidad.
- Creatividad.
- Calidad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Ética.
- Eficiencia.
- Equidad.

#### **Valores**

- Clientes.
- Colaboradores (trabajadores).
- Excelencia.
- Transparencia e integridad.

### **Estructura organizacional**

El objetivo de definir una estructura organizacional es dejar en claro las funciones de cada uno, las jerarquías y el grado de responsabilidad de los miembros de una organización, para trabajar juntos y de forma óptima a fin de lograr los objetivos fijados en la planificación. Para desarrollar una estructura organizacional se deben tener en cuenta tres elementos en particular: los deberes y derechos de cada persona, el grado de autoridad y responsabilidad y las actividades o tareas que cada uno debe hacer para alcanzar las metas. Ello implica saber cómo y dónde obtener la información necesaria para facilitar el cumplimiento de cada actividad (Chiavenato, 2002).

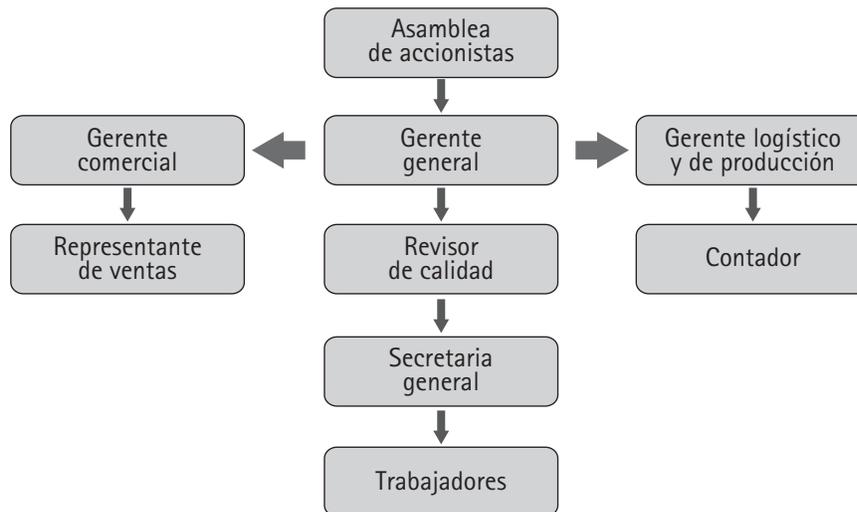
En Distrilácteos del Valle S.A. la estructura organizacional era sencilla y modesta en sus comienzos, ya que era una empresa pequeña. Pero a medida que fue creciendo se debió redefinir su estructura en cuanto a área de producción, área logística, perfiles y cargos. En la actualidad, la estructura de la empresa se muestra en el Gráfico 1.

La complejidad de estructura organizacional está en función del mercado. Áreas como gerencia, contabilidad, control de calidad, ventas, logística, producción y recursos humanos son las requeridas hoy por la empresa y permiten satisfacer la demanda a cabalidad. Algunas de ellas como control de calidad son exigidas por clientes importantes como el Grupo Éxito y las entidades gubernamentales de vigilancia (Invima), pero también responden a la filosofía misma de la empresa de elaborar productos de óptima calidad.

### **Procesos internos**

Los procesos internos son los pasos que se desarrollan en una empresa, ente, organización o compañía que le permiten lograr un

**Gráfico 1**  
Organigrama de Distrilácteos del Valle S.A.



Fuente: La empresa.

resultado final (producto o servicio) con el cual entra a negociar en determinado sector o industria. Los procesos internos dependen de la tecnología y de la mano de obra y se clasifican en procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

En Distrilácteos del Valle S.A., los procesos se establecen según las capacidades de producción, logística, inventario y bodegaje y se optimizan de acuerdo con las necesidades del cliente, siempre con la mira puesta en la elaboración de un producto que cumpla todos los estándares de calidad e higiene. Cada proceso está certificado por el Invima.

Por otro lado, la empresa tiene claros los procesos medulares de acuerdo con lo exigido por el Invima. Un claro ejemplo de esto es el contenido de grasa de las leches, el cual debe ser del 26 % en unas y del 28 % en otras. El incumplimiento de estos procesos implica graves sanciones que minarían la confianza de los clientes.

El área de control de calidad lleva un registro de la documentación concerniente a procesos y procedimientos, la cual está disposición de los clientes y de las entidades de sanidad. Así, cada lote de leche es objeto de un riguroso seguimiento que se efectúa de la siguiente manera: de cada conjunto se toma una muestra y se envía a un laboratorio para pruebas microbiológicas y fisicoquímicas. Los resultados son enviados a la empresa y verificados por los tres gerentes (general, comercial y logístico y de producción) y el departamento de control de calidad, quienes deciden entre continuar la producción de la marca o suspenderla. Algunos de los estándares de calidad que se toman en cuenta en este examen son densidad, textura, pureza, nivel de bacterias, porcentaje de calcio, nivel de vitaminas y porcentaje de grasa.

Para los procesos internos de producción y de manejo de maquinaria se organizan sesiones de inducción previas a la labor y capacitaciones con la dirigidas al conocimiento

y manejo de las normas de higiene relativas a la manipulación del producto con el fin de que los procesos sean asépticos y a las buenas prácticas en salud.

La empresa es visitada regularmente por un comité paritario que presta asesoría a todo el personal con el fin de lograr una cultura de sanidad e higiene a todo nivel. Para evaluar el desempeño de los procesos, se hace un seguimiento de toda la cadena de valor<sup>2</sup> (Porter 1980; 1985) que inicia en el proveedor de la materia prima, pasa por los procesos internos y los intermediarios y culmina en el consumidor final. Se atienden, asimismo, las objeciones y las quejas y se evalúan en un comité. El proceso se ejecuta sobre la información de los vendedores, quienes al emplear la estrategia *t a t* (tienda a tienda), controlan una base de datos importante en la que recopilan aspectos relacionados con el producto que abarcan desde desaprobaciones hasta problemas de almacenamiento en las tiendas.

La empresa posee planta física propia y su elección se hizo bajo los criterios de adecuada cimentación del suelo, lejanía de puntos de contaminación como basureros o industrias que generen polución, capacidad de aireación para las líneas de producción, dimensión adecuada de los espacios para el personal y bodegas completamente aisladas de flujos de aire que contaminen la pureza de la leche.

El crecimiento acelerado de la compañía implicó la adquisición de tecnología acorde con su capacidad económica y logística, lo cual se tradujo en la consecución de tolvas para homogenizar la leche en polvo, maquinaria dosificadora y equipos de sellado y empaque. El Gráfico 2 ilustra el proceso de pulverización.

## Personal e incentivos

Estos dos factores van ligados de forma permanente. El personal es la fuerza y la razón de ser de una organización, porque sin ellos no sería posible su conformación y desarrollo. Pero el ser humano es motivacional por naturaleza y el desempeño acertado de sus funciones y el éxito de su labor dependen de ello. Es decir, las personas trabajan por el sustento, por suplir necesidades o simplemente por gusto; sin embargo, el incentivo es el *plus* de la labor, es el motor que la impulsa. Los seres humanos llevan a cabo su gestión profesional con propósitos definidos, pero necesitan estímulos, los cuales comienzan con una serie de requerimientos básicos que ascienden paulatinamente hasta ocupar otros niveles, tal como lo promulgó Maslow (1943) con su concepción de jerarquía de las necesidades humanas (Gráfico 3).

En este sentido, Distilácteos del Valle S.A. pone en práctica una política que contempla un programa sencillo pero completo de incentivos que se concretan en el Gráfico 3.

## Salario justo por la labor efectuada

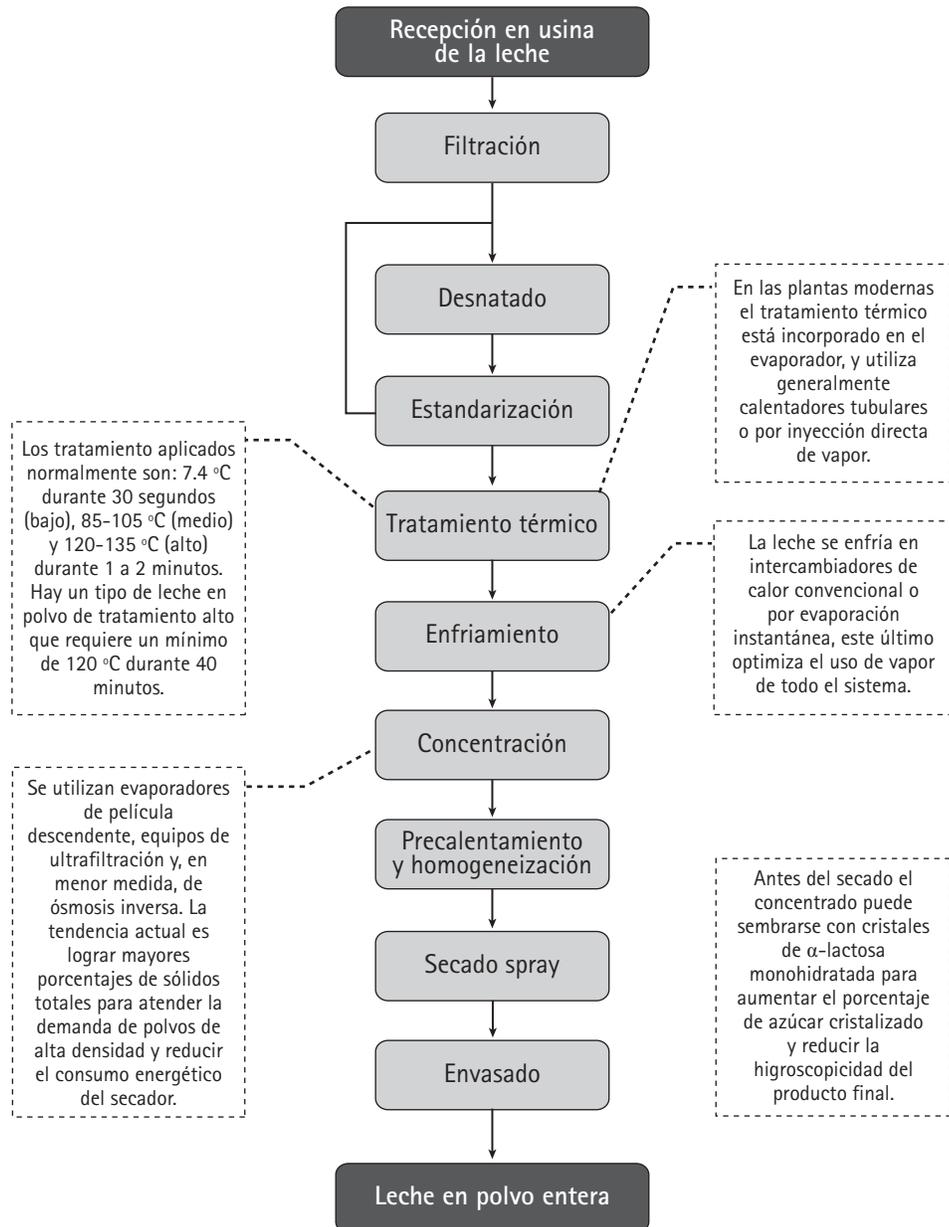
Más que un incentivo, el salario es una responsabilidad y una obligación que asume la empresa acorde con la labor efectuada por los trabajadores. De igual manera, para la organización el salario es "sagrado", por lo tanto, cuida de que se pague puntualmente y que no sea objeto de deducciones arbitrarias.

## Reconocimiento por la labor cumplida

Todo miembro de la empresa es reconocido por su labor y aporte, ya que de no ser así se desmotivaría. En algunas ocasiones el reconocimiento es formal (escrito o en reunión) y en otras informal (en el proceso cotidiano).

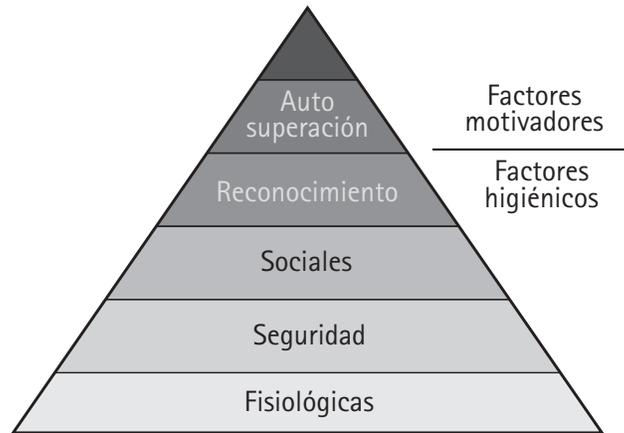
2. Análisis funcional en la empresa que implica el examen de las actividades mediante la observación de sus relaciones y su valor en el proceso productivo.

**Gráfico 2**  
Proceso de pulverización de la leche



La característica principal de este proceso es la atomización. Por regla general, la temperatura para la pasteurización es alta (180 °C), aunque también puede ser media o baja.

Gráfico 3  
Jerarquía de necesidades



Fuente: Maslow (1943).

#### **Vacaciones y tiempo personal**

Las vacaciones son una necesidad absoluta para todos los trabajadores y así se reconoce. Por ello, de acuerdo con la ley y los acuerdos internos, se concede el periodo de vacaciones sin interrupción. Además, se tiene en cuenta que las personas requieren tiempo adicional para resolver asuntos de carácter personal en horas laborables y por lo tanto se conceden permisos en la medida en que los procesos básicos del negocio no se interrumpan.

#### **Aumentos salariales**

En general, los incrementos salariales no son incentivos sino recuperación del poder adquisitivo. Sin embargo, cuando estos son superiores a los que determina la ley, se constituyen en importantes incentivos. Todo depende del éxito obtenido por el trabajador en la labor desarrollada en un tiempo determinado.

#### **Seguridad laboral**

Aunque el sentido de seguridad laboral es un requerimiento importante para garantizar

los procesos de la empresa, también es un factor motivacional por el respaldo que brinda al empleado.

#### **Integración**

Distriálcteos del Valle S.A. toma las medidas necesarias para que los trabajadores fortalezcan su sentido de pertenencia, ya que la empresa basa su cultura en el trabajo en equipo. Por otro lado, busca la alineación entre las estrategias y la cultura organizacional con base en sus procesos internos, el personal y los incentivos y adecua la estructura organizacional a sus requerimientos, ya que convive en un ambiente marcado por una alta competitividad. De igual forma, está expuesta a los cambios que entrañan las decisiones estratégicas necesarias para mantenerse competitiva, como las fusiones, las compras, las reestructuraciones y las transformaciones tecnológicas. Lo anterior ha hecho que los empresarios centren el interés en el capital humano que posee la empresa para poder enfrentar con éxito todos los posibles cambios e importantes retos.

En Distrilácteos del Valle S.A., las estrategias se alinean fundamentalmente con los trabajadores, ya que estos depende el rumbo de la empresa. Todo está en función de que estén alineados y comprometidos con la estrategia empresarial, con sus objetivos, proyectos y metas y de que tengan claro cómo hacerlo y con quién hacerlo. Es decir, los procesos y procedimientos son una suma de esfuerzos internos que implican liderazgo, buena actitud, principios y valores, todo ello transversalizado por lo que denominan "comunicación interna estratégica".

La empresa considera que para que los trabajadores logren alinearse y se sientan comprometidos con la misión, la visión, los objetivos y las estrategias en un ambiente agradable, es indispensable que existan condiciones básicas que favorezcan una comunicación fluida y permanente. Esto se logra cuando el trabajo se gestiona en tres dimensiones: estrategia directiva, estrategia funcional y estrategia operativa.

#### **Estrategia directiva**

Los gerentes general, comercial y logístico y de producción canalizan la comunicación interna mediante la recepción de sugerencias y la notificación de las decisiones estratégicas. Son además, líderes decisivos ante las situaciones críticas, representantes de la cultura y los valores de la empresa y principales motivadores que alientan el buen comportamiento de los empleados. Asimismo, supervisan constantemente que haya un ambiente agradable de trabajo que favorezca las estrategias, las políticas y los planes de acción que se implementen.

#### **Estrategia funcional**

Esta dimensión apunta a que las áreas claves de la empresa apoyen a las demás en el cumplimiento de sus objetivos y no se tornen en

obstáculos o en generadores de traumatismo organizacional. De manera particular, el área de recursos humanos respalda la gestión comunicativa para incentivar comportamientos básicos como el sentido de pertenencia y el compromiso, transmite los aspectos esenciales del negocio y fortalece la cultura corporativa.

#### **Estrategia operativa**

Dentro de la dimensión operativa, el área de control de calidad contribuye con información efectiva de la tarea, una retroalimentación positiva, incentiva el trabajo en equipo, el sentido del logro de los objetivos y deja en claro hacia dónde va la empresa y cuál es su misión.

Lo descrito hasta aquí, es la manera como la organización alinea sus estrategias con la cultura organizacional, la estructura organizacional, los procesos internos, el personal y los incentivos, por lo que se infiere que para sortear cualquier situación Distrilácteos del Valle S.A. requiere de estas estrategias comunicativas y de objetivos claros para saber exactamente para dónde van, qué deben hacer y cómo hacerlo.

### **Problemáticas encontradas**

Durante la investigación se observó que aún falta gestión en aquellas áreas que tienen bajo su responsabilidad la comunicación interna. Una de las fallas comunes es recurrir a medios internos como intranet, carteleras, etc., que si bien difunden los asuntos importantes, no son los medios más idóneos. Se dejan de lado acciones cara a cara, que son más efectivas e involucran más profundamente a los trabajadores en la construcción conjunta de los objetivos y en logro de las metas propuestas. En el peor de los casos, no se considera ninguno de estos aspectos.

Otra problemática reside en el no direccionamiento estratégico y en la poca delegación de responsabilidades a líderes capacitados, quienes podrían impedir en un momento determinado funcionamientos perniciosos dentro de la organización. Esto podría deberse al no abandono de formas tradicionalistas de direccionamiento a las cuales se han aferrado los gerentes. De igual forma, el apego al mando por parte de la gerencia es un factor que impide el aprovechamiento de las cualidades y habilidades de nuevos emprendedores que puedan surgir.

La falta de movimiento vertical, por su parte, es un factor de desmotivación al enterarse los empleados que los planes de la gerencia no incluyen ascensos hasta cargos gerenciales debido a la adhesión al mando expuesta anteriormente.

## Recomendaciones

Según el servicio prestado por los trabajadores, es necesario evaluar el rendimiento de cada uno, considerar los mejores perfiles de desempeño y formar líderes capaces de tomar decisiones con el fin de optimizar las metas y estrategias.

Es de capital importancia eliminar el temor de los gerentes al momento de delegar funciones. Es conveniente concientizarlos de que no se pueden perpetuar en el poder ya que se llegará a un punto de estancamiento, lo cual impediría la diversificación de los negocios y la conquista de nuevos nichos de mercado.

Para robustecer el sentido de pertenencia, se deben diseñar planes de inclusión que induzcan al trabajador a identificarse con la empresa, lo que optimizaría la producción y las labores.

Al final de cada periodo se debe llevar a cabo una retroalimentación para evaluar resultados, hacer correctivos, emprender acciones de enrutamiento y evaluar los pros y los contras de la gestión ejecutada por los trabajadores.

Se debe incluir el reconocimiento al trabajador del mes, como plan de incentivos que impulsaría la competitividad dentro de la organización.

## Movimiento vertical

Todo empleado debe disfrutar de la "oportunidad democrática" de ser ascendido. La historia popular de "empezó barriendo el piso de la tienda y ahora es el dueño", no solo es entendible, sino también posible con una visión clara y unas metas precisas.

Es cardinal proponer un código de ética organizacional para desarrollar un entorno claro, fresco, respetuoso y con la mejor disposición, para apuntar a la misión, a la visión, a las metas y a los objetivos de manera clara y concisa.

## Comunicación interna estratégica para comprometer y alinear

Es necesario tener en cuenta el fortalecimiento de la gestión a nivel de todos los grupos de interés; es decir, reparar en aquellas personas (dirigentes sindicales, mandos medios y personal clave), que en razón de su cargo o relación con la empresa tienen impacto directo en el éxito o fracaso de un proyecto. La idea es identificar las acciones adecuadas para alinearlas con los mensajes clave y escuchar sus opiniones y puntos de vista para incorporarlos dentro del desarrollo del plan que se esté ejecutando y de esa manera, aumentar su grado de adhesión y compromiso.

### Sensibilización de áreas claves

En este punto, es importante enfocar la medición del grado de satisfacción y clima laboral para tomar las medidas conducentes a un mejoramiento permanente.

### Formación de agentes de cambio o facilitadores

Es necesario formar agentes de cambio o facilitadores de los procesos que representen a las diferentes unidades de la organización, para que se constituyan en aliados del proceso estratégico general y posibiliten el éxito en el alineamiento de las diferentes variables y en el compromiso de los empleados de Distrilácteos del Valle S.A.

### Conclusiones

En general y a lo largo de la investigación, se pudo observar que en Distrilácteos del Valle S.A. hay una muy buena cultura y clima organizacionales, que permiten estructurar apropiadamente las estrategias y alcanzar las metas y objetivos propuestos por la gerencia.

Se evidencia algo que hoy en día no se cumple a cabalidad en muchas empresas y organizaciones de nuestro país y es el pago justo y a tiempo de los salarios, incentivos, prestaciones sociales, subsidios, auxilios y derechos salariales.

Hay claridad en cuanto a las variables de cultura organizacional, personal e incentivos, procesos internos y estructura organizacional y la manera como se jalonan estos factores para obtener óptimos resultados.

La empresa se interesa no solo por los empleados sino también por sus familias, ya que periódicamente organiza reuniones sociales

y obsequia útiles escolares a los que tienen hijos. Las familias son beneficiarias de la seguridad social porque la empresa tomó conciencia de que si hay problemas en el hogar es muy probable que se afecte el rendimiento del trabajador.

La empresa capacita a sus trabajadores y otorga subsidios de estudio, incluso si este no tiene que ver con el desarrollo de la empresa, ya que la organización tiene una filosofía de "cero egoísmo".

Se evidenció que Distrilácteos del Valle S.A. es reconocida por su trayectoria en el sector lácteo y en la puesta en práctica de alternativas de alimentación para las clases menos favorecidas, aportando así un "granito de arena" para la construcción de una mejor sociedad.

La empresa trabaja con productos biodegradables para proteger el medioambiente, ya que sus directivos son conscientes de que se debe aportar para la construcción de un mundo mejor para las futuras generaciones.

### Bibliografía

- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- MARKIDES, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá: Editorial Norma.
- MASLOW, Abraham (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
- OUCHI, W. (1981). *La Teoría Z*.
- PORTER, M. (1980). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- \_\_\_\_\_. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.