

**COMPETITIVIDAD DE DORF KETAL BRASIL LTDA A PARTIR DE LA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SU TALENTO HUMANO Y LA INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA DE SOLUCIONES QUÍMICAS EN EL SECTOR HIDROCARBURO
EN COLOMBIA**

RICARDO ANDRÉS PAREDES GUTIÉRREZ

**PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN MBA.**

**DIRECTOR
ROBERTO ALFONSO MONTENEGRO ROBLES
ECONOMISTA PHD (C)**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA
BOGOTÁ D.C.**

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre
Firma del Director

Nombre
Firma del presidente Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Nombre
Firma del Jurado

Bogotá, D.C. marzo de 2022

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector Académico de Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter,

Director de programa

Dr. Julián Andrés Gómez

DEDICATORIA

Es un caminar que sin ti carecería de propósito, rumbo y sentido. Dedico este proyecto a la persona que cada mañana, tarde y noche da razón y propósito en este caminar profesional, a ti mi amado Salvador Jesús. Todo los proyectos, objetivos y metas son de ti, por ti y para ti. Gracias por tu amor demostrado en cada idea que colocaste en mi mente para la construcción de cada objetivo y desarrollo de cada capítulo para dar una propuesta de competitividad en el mercado objetivo de este proyecto. **TE AMO SEÑOR JESÚS. GRACIAS.**

Igualmente, dedico este proyecto a mi familia, a mis padres Orlando Paredes Monje y María del Socorro Gutiérrez Quintero, gracias por la paciencia, por el apoyo, por la confianza, por no dudar en que Dios haría esto realidad, esto no sería posible sin ustedes tampoco; ese amor que recibí cada día, cada mañana, gracias papi, gracias mami, por todo lo que dieron y sembraron en mí, espero darles lo mejor, así como ustedes lo hicieron conmigo y honrarlos en todo lo que este a mi alcance. También, dedico este proyecto y carrera a mis hermanos, Sergio Felipe y Laura Valentina Paredes Gutiérrez, gracias hermanos por el apoyo, la amistad y la confianza de que Dios haría esto realidad. **FAMILIA, LOS AMO.** Así mismo, dedico este proyecto que plasma los dos años de esfuerzo y caminar académico a mi querida y amada Angélica María; gracias cielo por tu apoyo y motivación, por tus palabras y oraciones cuando muchas veces no pudimos estar en persona, pero siempre recibí tu ánimo y fe que lograríamos conquistar este desafío; te adoro mucho.

Dios bendiga esta tesis, mi caminar en mi vida profesional y mi caminar en mi vida espiritual. Gloria a ti Jesús.

Isaías 52:13 “He aquí que mi siervo será prosperado, será engrandecido y exaltado, y será puesto muy en alto”

AMEN.

RICARDO ANDRÉS PAREDES GUTIÉRREZ

AGRADECIMIENTOS

Extiendo mis agradecimientos y reconocimientos a:

DIOS, por brindarme la sabiduría y la fortaleza necesaria para poder culminar esta nueva etapa académica de una forma exitosa a través del tiempo transcurrido y por concederme la inteligencia para finalizar satisfactoriamente este proyecto de grado.

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA, por ofrecer los conocimientos a nivel académico y asesoría para el desarrollo de este proyecto.

DORF KETAL BRASIL LTDA, por su colaboración y confianza en suministrar la información necesaria para el cumplimiento efectivo de todos los objetivos trazados.

Comité de proyectos de grado de la Fundación Universidad de América, por sus orientaciones requeridas y al director Roberto Alfonso Montenegro Robles por su orientación en la estructuración y desarrollo del proyecto.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

| | pág |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| RESUMEN | 11 |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| OBJETIVOS | 14 |
| 1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DORF KETAL BRASIL | 15 |
| 1.1. Misión y Visión de Dorf Ketal Brasil Ltda | 15 |
| 1.2. Valores corporativos Dorf Ketal Brasil | 17 |
| 1.3. Políticas de SGI Dorf Ketal Brasil | 20 |
| 1.4. Objetivos Dorf Ketal Brasil | 22 |
| 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DORF KETAL BRASIL | 26 |
| 2.1. Organigrama de Dorf Ketal Brasil Ltda | 26 |
| 2.2. Diseño organizacional de Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 34 |
| 2.2.1. <i>Diseño organizacional Gerencia General Dorf Ketal Suc Colombia</i> | 36 |
| 2.2.2. <i>Diseño organizacional del Departamento de Ventas de Dorf Ketal Suc. Colombia</i> | 40 |
| 2.2.3. <i>Diseño organizacional del Departamento de Producción Industrial de Dorf Ketal Suc. Colombia</i> | 47 |
| 2.2.4. <i>Diseño organizacional del Departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente de Dorf Ketal Suc. Colombia</i> | 51 |
| 2.2.5. <i>Diseño organizacional del Departamento Operaciones y Logística de Dorf Ketal Suc. Colombia</i> | 54 |
| 2.2.6. <i>Diseño organizacional del Departamento de Finanzas y Contabilidad de Dorf Ketal Suc. Colombia</i> | 58 |
| 2.3. Estudios de salarios del personal de Dorf Ketal Brasil Ltda Sucursal Colombia | 65 |
| 3. INCIDENCIA TECNOLÓGICA EN LA COMPETITIVIDAD DE DORF KETAL BRASIL SUCURSAL COLOMBIA | 73 |
| 4. CONCLUSIONES | 79 |
| BIBLIOGRAFIA | 82 |
| ANEXOS | 87 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Figura 1. Estructura organizacional – Dorf Ketal Brasil Ltda. | 28 |
| Figura 2. Estructura organizacional actual – Dorf Ketal Brasil Suc. Colombia. | 33 |
| Figura 3. Estructura organizacional propuesta – Dorf Ketal Suc. Colombia. | 64 |
| Figura 4. Ecuación Valor/Punto – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia. | 70 |
| Figura 5. Capacidad de Innovación. | 74 |

LISTA DE TABLAS

| | pág |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Misión – Visión Dorf Ketal en Brasil, Colombia y propuesta. | 16 |
| Tabla 2. Políticas Global de Dorf Ketal Brasil. | 20 |
| Tabla 3. Objetivos estratégicos de la Política SGI – Dorf Ketal Suc. Colombia (Propuesta de actualización) | 24 |
| Tabla 4. Estructuras organizativas de Mintzberg | 31 |
| Tabla 5. Motivational factors for enhancing employees' performance. | 66 |
| Tabla 6. Asignación de puntos por factor – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 68 |
| Tabla 7. Puntos por factor específicos en factor Habilidad – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 68 |
| Tabla 8. Puntos por factor específicos en Responsabilidad–Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 69 |
| Tabla 9 Puntos por factor específicos en factor Esfuerzo – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 69 |
| Tabla 10 Puntos por factor específicos en factor Condición – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 69 |
| Tabla 11. Clasificación riesgo laboral en Colombia | 71 |
| Tabla 12 Puntos salariales por factores específicos – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 72 |
| Tabla 13 Costo total de nómina mensual – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 72 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Anexo 1. Misión – Visión Dorf Ketal Brasil Original (idioma portugués) | 88 |
| Anexo 2. Valores Corporativos Dorf Ketal Brasil Ltda | 89 |
| Anexo 3. Objetivos y Prioridades Estratégicas Dorf Ketal Brasil | 90 |
| Anexo 4. Políticas Global - Dorf Ketal Brasil | 91 |
| Anexo 5. Estructura organizacional - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 92 |
| Anexo 6. Encuesta Área Gerencia General - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 93 |
| Anexo 7. Encuesta a la Gerencia del departamento de ventas - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 101 |
| Anexo 8. Encuesta área técnica del departamento de ventas - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 106 |
| Anexo 9. Encuesta al Departamento de Producción Industrial - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 112 |
| Anexo 10. Encuesta al Departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 119 |
| Anexo 11. Encuesta al Departamento de Operaciones y Logística - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 125 |
| Anexo 12. Certificado de Pago para el Cotizante - Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia | 132 |

RESUMEN

El presente trabajo es un caso de estudio, el cual busca determinar la competitividad de Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia en la línea de negocio de tratamientos químicos en el sector de hidrocarburos.

Se inicia con la identificación de la mejor estructura organizacional aplicativa para la sucursal basados en las estructuras de Mintzberg, en donde se detecta y se recomienda la estructura más ajustable a la sucursal que genere el impacto positivo en la competitividad. Para ello, se estructura la planificación estratégica de la sucursal, plasmando la misión, visión, cultura organizacional, objetivos estratégicos y políticas, que conlleven a la orientación y dirección del camino que necesitaría la compañía para ser competitivo en el mercado.

Al identificar la planeación estratégica, conlleva a la identificación y recomendación de la estructura de la sucursal, donde se define el organigrama actual y se propone el ajustado a la sucursal para ser competitivo en el mercado. Al tener definido el organigrama de la compañía, se precisan los departamentos por cada área, dando la sugerencia de los puestos de trabajo necesarios con sus respectivas funciones, responsabilidad y autoridad en toma de decisiones de cada colaborador, con el fin de focalizar los objetivos en cada área para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados en la sucursal Colombia. Dicho diseño organizacional, permite los estudios de salarios de acuerdo a las descripciones, funciones y responsabilidades de cada carga, haciendo mucho más equitativo los pagos salariales en cada colaborador, satisfaciendo la principal necesidad en los colaboradores de una compañía que es el obtener ingresos adecuados a sus funciones y responsabilidades de acuerdo a los estudios descritos en el documento.

Por último, la sucursal al poseer una planeación, estructura y diseño organizacional; se establece la incidencia de la innovación en el recurso humano de la sucursal. De acuerdo a ciertos estudios se identifica que como innovación el desarrollo de los recursos y capacidades en los colaboradores tanto en tangibles de capacidades por el desarrollo

tecnológico como intangibles que potencien el liderazgo gerencial, comercial y de relacionamiento en todos los colaboradores de la sucursal, llevando a ser una empresa competitiva en el mercado.

Palabras claves: Competitividad, planeación estratégica, estructura organizacional, innovación, recursos y capacidades, liderazgo gerencial y comercial.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este apartado es analizar la planeación estratégica de la organización con el fin de identificar si es la adecuada o es necesario la recomendación de cambios que generen el mejoramiento de Dorf Ketal Brasil en el mercado de suministro de soluciones químicas en Colombia.

Se realizará el estudio de caso de la planeación estratégica, la estructura organizacional, los estudios de salarios y la definición de la nómina de los colaboradores de Dorf Ketal Brasil Suc. Colombia, teniendo presente este proyecto con el fin de que las actividades de la empresa se realicen de manera eficiente y proactiva, logrando tener una mayor participación competitiva en el mercado, un clima laboral adecuado entre los colaboradores y unos clientes satisfechos por la calidad de los productos y servicios suministrados.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar la competitividad de Dorf Ketal Brasil Ltda a partir de la estructura organizacional, su talento humano y la innovación tecnológica de soluciones químicas en el sector hidrocarburo en Colombia

Objetivos específicos

- Identificar la estructura organizacional que genere mayor competitividad a Dorf Ketal Brasil Ltda en el servicio de soluciones químicas.
- Identificar el perfil que se requiere en el talento humano que genere competitividad a Dorf Ketal Brasil Ltda en el servicio de soluciones químicas.
- Establecer la incidencia que tiene la innovación tecnológica en la competitividad de Dorf Ketal Brasil Ltda en el servicio en las soluciones químicas del sector hidrocarburo.

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DORF KETAL BRASIL

Para entender el contexto de la importancia de la planificación estratégica en una organización, es necesario tener claridad de su significado de acuerdo a los enunciados y postulados de autores que han aportado sus ideas y conocimientos a esta herramienta administrativa.

La planificación estratégica según Ansoff (1965), es una herramienta que estipula que “las competencias especifican las capacidades y recursos indispensables y diferenciadores del fracaso o el éxito organizacional, a través de la capacidad de dirección, capacidad organizativa, las capacidades personales y los recursos físicos representados en equipos e instalaciones” (Bermeo 2018 p. 121).

Así también, Andrews (1971), la define del dentro del concepto de competencia distintiva corporativa que es compuesta de recursos y capacidades indispensables para la obtención de los objetivos y estrategias trazados y definidas (Bermeo 2018).

Para una definición contextual dentro de los enunciados mencionados podríamos definir que la planeación estratégica es una herramienta para la toma de decisiones que guía el direccionamiento de una organización a mediano y largo plazo de los objetivos y metas propuestas.

1.1. Misión y Visión de Dorf Ketal Brasil Ltda

Dentro de la planificación estratégica está la formulación de la misión y visión de la organización. La misión es dada y sugerida por la alta dirección de la organización quienes definen las bases y propósitos que soportarán los objetivos y estrategias que lleven a su cumplimiento (Steiner 1996; Naranjo Pérez et al., 2005) y la visión refleja el compromiso a largo plazo a través de la creación de una realidad no existente en el momento pero que

sirve como base y guía para la elaboración de estrategias que den propósito a la organización (Cloke y Goldsmith 1995; Naranjo Pérez et al., 2005).

Siendo así, la misión y la visión son las bases que ayudan a la organización a definir y trazar los caminos y direcciones que debe transitar para que a través de la formulación de objetivos den propósito a la empresa.

En la Tabla 1, se observa la misión y visión de la organización Dorf Ketal en Brasil, Colombia (no reglamentada) y la propuesta en este proyecto.

Tabla 1.

Misión – Visión Dorf Ketal en Brasil, Colombia y propuesta.

| Ítem de Evaluación | Dorf Ketal Brasil Ltda | Dorf Ketal Suc. Colombia | Propuesta (Actualización Suc. Colombia) |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misión | Superar las expectativas brindando innovaciones tecnológicas, soluciones químicas, generando valor para clientes, empleados, socios y accionistas. | Suministrar productos y servicios para tratamientos químicos en la industria de hidrocarburos | Ser una organización de suministros de soluciones e innovaciones químicas para el sector de hidrocarburos en Colombia con la generación de valor para clientes, colaboradores, proveedores y accionistas. |
| Visión | Ser la empresa de referencia en brindar soluciones químicas innovadoras en el mercado energético latinoamericano, de manera rentable y sustentable en el año 2025. | Ser la empresa con mayor participación del mercado de tratamiento químicos en la industria de hidrocarburos de América del Sur en el año 2030 | Ser una organización con mayor participación en el mercado de soluciones químicas innovadoras para el sector hidrocarburos en Colombia, de manera rentable y sustentable el año 2025 |

Nota. Se cita idioma original en portugués en el Anexo 1 MISIÓN – VISIÓN DORF KETAL BRASIL ORIGINAL (IDIOMA PORTUGUÉS).

Para la misión y visión actual de Dorf Ketal, la cual se ha adaptado para Colombia, corresponde a una propuesta de la sucursal en Brasil, el cual no se ajusta a las necesidades y objetivos de la sucursal en Colombia. Este si se encamina al suministro de soluciones químicas y en ser la empresa referencia en brindar dichas soluciones con innovación, pero en Latinoamérica, la cual es necesario discriminar solo para la Sucursal Colombia.

Para la propuesta sugerida en este proyecto para la Sucursal Colombia, se sugiere la inclusión de ser una organización con integración de todas las áreas del proceso de la cadena de valor para la innovación y generación de valor agregado a clientes, colaboradores, proveedores y accionistas; estableciendo una realidad a futuro de mayor participación en el mercado colombiano para el suministro de soluciones químicas en el sector hidrocarburos para el año 2025. Con ello, la misión y visión para la Sucursal Colombia da base y propósito para la definición de los objetivos y estrategias para el logro de mayor crecimiento en el mercado que es el principal foco de la organización en Colombia.

1.2. Valores corporativos Dorf Ketal Brasil

Los valores corporativos en una organización son de suma importancia, las cuales constituyen la cultura organizacional por medio de los principios, creencias y reglas que regulan la gestión en la organización.

La cultura organizacional ayuda a darle enfoque emocional y objetividad a la organización para la definición de las características de su equipo de colaboradores en la obtención de resultados, siendo así un modelo de valores y supuestos básicos elementales que permiten dar visibilidad a las proyecciones de la organización (Vásquez-Rivera, 2016).

Para dar un mayor contexto solido de la importancia de los valores corporativos dentro de una cultura organizacional, tomamos este concepto que define el enfoque de dichos valores en una organización: “toda una tradición de medios o de fórmulas ideológicas empleados

por los dirigentes para garantizar que las acciones de los miembros de la empresa tienden a servir a sus propios objetivos. Es un elemento de la ideología administrativa, ya que los administradores la emplean conscientemente para obtener el apoyo que permita el logro de sus objetivos” (Smucker, 1988; Vásquez-Rivera, 2016 p. 5).

Inicialmente la sucursal Colombia planteó unos valores corporativos desde su apertura, los cuales marcaron su cultura organizacional en los colaboradores inicialmente. Estos valores son los siguientes:

- **Respeto:** Tratar a los stakeholders (empleados, clientes, accionistas, proveedores, comunidades y la sociedad en general) como yo quisiera ser tratado.
- **Ética:** regirse por el código de ética; no tolerar el soborno en ninguna circunstancia; actuar con integridad.
- **Excelencia:** Ofrecer el mejor servicio, soporte y productos a los stakeholders.
- **Especialización:** Establecer relaciones laborales con personas expertas en las áreas de trabajo.
- **Creatividad:** Utilizar tecnología de punta en los procesos.
- **Innovación:** Desarrollar productos que generen valor agregado a nuestros clientes.

Estos valores requieren de actualización por la expansión que actualmente tiene la sucursal en la cadena de valor de la organización, ya que en los inicios solo existía el departamento de ventas con apoyo de colaboradores de la sucursal Brasil en las actividades de desarrollo. La actualización de sugerencia es la implementación de los valores corporativos diseñados en Brasil, ya que maneja un mismo principio e ideología administrativa de integración de la cadena de valor con el fin de la obtención una misma línea de identidad con la sucursal en Brasil.

Los valores que se optan de la sucursal Brasil, dan una identidad, cultura organizacional y foco de objetividad en el propósito de la organización en la obtención de expansión de mercado de la compañía; por consiguiente, se citan los valores corporativos de la sucursal Brasil para la sucursal Colombia¹.

- **Ganar:** La voluntad de ganar es el origen de nuestra empresa, es donde toda la fuerza está para afrontar las dificultades y retos.
- **Protagonismo:** Somos los que más conocemos nuestros procesos, dificultades, riesgos, oportunidades de mejora y cualidades. De nosotros depende ser agentes de cambio, proponer e implementar acciones de mejora en línea con nuestra estrategia y no solo esperar pasivamente las soluciones que vienen de los superiores.
- **Enfocarse en los resultados:** Concéntrese en lo que agrega valor al negocio. Las discusiones se basan en hechos y datos; de lo contrario, pueden ser una pérdida de tiempo. No se limite al problema ni a la herramienta, concéntrese en la solución.
- **Colaboración:** No lograremos nada solos y para llegar más lejos necesitamos el trabajo en equipo. Colaborar es empatizar con los demás, ponerse en el lugar del cliente/ colega y estar constantemente dispuesto a aprender y enseñar.
- **Excelencia:** Nos esforzamos día a día por garantizar la seguridad y calidad de nuestras entregas, mediante la mejora continua de nuestros procesos para reducir riesgos y aumentar nuestra productividad y competitividad en el mercado.
- **Creatividad para innovar:** La innovación es nuestra esencia y buscar soluciones alternativas a los problemas internos o de nuestros clientes, ya sean simples o complejos, nos diferenciará de otros competidores en el mercado.

¹ Se cita valores corporativos en idioma portugués en el Anexo 2.

- **Aprendizaje y especialización:** Crecer, mejorar e innovar, ser un experto en lo que haces y aprender constantemente son valores fundamentales. Buscar el autodesarrollo debe ser un valor profesional.

1.3. Políticas de SGI Dorf Ketal Brasil

Dorf Ketal Brasil bajo su marco de política de gestión integral, estructuró unos objetivos los cuales por medio de programas de acciones den la dirección para su cumplimiento con los diferentes entes del proceso a nivel interno (colaboradores) y externos (clientes, proveedores, socios, comunidad, etc.).

Estas políticas han sido estructuradas bajo la visión de la compañía en su crecimiento y fortalecimiento como organización.

A continuación, se enuncia las políticas que han sido tomadas de la sucursal en Brasil y en proceso de implementación para la sucursal Colombia:

Tabla 2.

Políticas Global de Dorf Ketal Brasil.

| POLÍTICA | ARTÍCULO DE POLÍTICA | |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Salud y Seguridad en el Trabajo |  | Actuar con el fin de proteger la salud y seguridad de nuestros empleados y otras partes interesadas; |
| |  | Eliminar peligros y reducir los riesgos identificados relacionados con la salud y la seguridad a través de la jerarquía de controles; |
| Ambiental |  | Minimizar o prevenir la contaminación y hacer un mejor uso de todos los recursos naturales; |

Tabla 2. (Continuación)

| POLÍTICA | ARTÍCULO DE POLÍTICA | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistema de gestión Integrado (SGI – Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad) |  | Integrar las consideraciones de HSEQ en todos los procesos de toma de decisiones; |
| |  | Cumplir con todos los requisitos legales, reglamentarios y otros aplicables para productos, actividades y servicios; |
| |  | Comunicarse y consultar eficazmente con todas las partes interesadas sobre los problemas de HSEQ. |
| |  | Mejorar continuamente nuestra cultura HSEQ asignando autoridad, roles y responsabilidad a todas las personas que trabajan bajo el control de nuestra organización, a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Participación y consulta activa de los empleados. - Avance de reconocimiento y carrera por el notable desempeño de HSEQ. -Entrenamiento eficaz y desarrollo de habilidades. - Comentarios sobre la satisfacción del cliente. |
| Calidad |  | Implementar y adherirse a buenas prácticas de manufactura. |

Nota. Políticas de Dorf ketal tomados del Sistema de Gestión Integrado 2021-2022.

Estas políticas igual que los valores corporativos hacen parte de la estructura global de Dorf Ketal que se han trazado y diseñado con el fin de dar definición de identidad en la organización y fijación del foco de visión del camino de proyección para la consolidación de los objetivos estratégicos basados en la identidad de la compañía.

Esta política está fundamentada en unos objetivos estratégicos para el fortalecimiento y cumplimiento de metas para así conllevar la realización de la visión de la compañía. Porter (1996), describe y especifica la estrategia como un ente fundamental para construir una posición única, diferenciada y valiosa en el mercado, por medio de las ventajas competitivas que la organización desarrolle con el fin de ser lo más eficiente, rentable y con competitividad sostenible.

1.4. Objetivos Dorf Ketal Brasil

En la planificación estratégica se fija la medición y factibilidad de la visión trazada por medio de objetivos y metas estructuradas por la alta dirección de la organización. Los objetivos y metas permiten a la organización dar un fin y un propósito de cómo lograr la obtención de los resultados y la dirección de dar un panorama de camino a seguir para ese cumplimiento (Cloke y Goldsmith 1995; Naranjo Pérez et al., 2005).

En Dorf Ketal se han definido unos objetivos estratégicos que llevan a la organización a fijar unos parámetros de medición de cumplimientos de metas para esos objetivos con el fin de marcar una dirección a la organización.

Estos objetivos están estructurados en prioridades estratégicas las cuales son las siguientes²:

- **Salud, seguridad y medio ambiente:** Organización con comportamiento seguro, con cero accidentes y reducción de incidentes. Eliminar peligros y reducir riesgos para el medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.
- **Productividad y rentabilidad:** Organización con alta competitividad en el mercado a través de la optimización de los recursos y procesos internos resultando en un aumento de la rentabilidad de la empresa.
- **Satisfacción del cliente:** Organización con foco de alcanzar un alto nivel de satisfacción del cliente en relación a: productos, logística y servicios.
- **Innovación:** Ser reconocida como una organización con soluciones innovadoras, sostenibles y tecnológicas, así como incrementar la participación de productos con un mayor grado de innovación en sus ventas.

² Prioridades estratégicas tomadas del SGI de Brasil en idioma portugués (Anexo 3) y modificado para sucursal Colombia.

- **Expansión geográfica:** Organización focalizado en crecer en ventas y estructurar operaciones en Colombia con el posicionamiento en el mercado y 100% de fabricación de los productos en el país.

Los objetivos estratégicos están direccionados en 5 pilares enfocados en cada departamento de la organización con metas formuladas que integran a toda la cadena de valor para su crecimiento y cumplimiento de la visión. Estos pilares son SSMA, Financiero, Clientes (ventas), Procesos Internos (calidad) y Capacidad de Organización (talento humano)

Los objetivos estratégicos serían los siguientes:

Tabla 3.

Objetivos estratégicos de la Política SGI – Dorf Ketal Suc. Colombia (Propuesta de actualización).

| Objetivos Estratégicos | | | | Indicadores-Clave |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SSMA | 1. Minimizar los impactos ambientales de nuestras operaciones en Colombia | 2. Obtener RUC Obtener la certificación ISO 45001 | 3. Desarrollar y fortalecer la cultura de seguridad | 1. Impactos ambientales: - Control de Residuos a base de agua. - Eliminación de residuos para reciclaje 2. Obtención RUC/ISO 45001: - Evaluación RUC superior al 85% - Certificación ISO 45001 3. Cultura de seguridad: - Percepción de seguridad - Capacitación de uso de elementos de protección y prevención de accidentes. |
| Financiero | 1. Mantener una alta rentabilidad en Nuestro negocio (Utilidad Neta) | 2. Crecer en ventas de de forma sostenible | 3. Obtener y mantener una alta capacidad de generación de efectivo | 1. Utilidad Neta antes de impuestos: - Utilidad Neta en 30% en las ventas. 2. Crecimiento en ventas - Crecimiento de ventas superior US \$2.000.000 para el 2022. 3. Aumento del flujo de caja - Optimización del 5% de costos de compra de materias primas y fabricación de productos (negociación con proveedores). |
| Cliente | 1. Ofrecer tecnologías químicas innovadoras y personalizadas para la cadena Oil & Gas | 2. Incrementar la participación de mercado en Colombia | 3. Asegurar un alto nivel de competitividad con la satisfacción de nuestros clientes | 4. Explorar nuevas tecnologías de aplicación diferenciada para el mercado colombiano 1. Innovación y Tecnología: - Participación de 1 workshop en el 2022. 2. Participación en el mercado: Incremento en el 5% de participación en el mercado Upstream y Downstream. 3. Satisfacción en el servicio: - Renovación y extensión de contratos con clientes actuales. 4. Diferenciación de tecnologías: - Lanzamiento de tecnología reductor de viscosidad. |

Tabla 3. (Continuación)

| Objetivos Estratégicos | | Indicadores-Clave |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Procesos Internos | <p>1. Obtener RUC Obtener certificaciones ISO 9001, ISO 14001</p> <p>2. Maximizar la calidad y abordar las no conformidades con agilidad y eficiencia</p> <p>3. Establecer, optimizar y automatizar Procesos internos</p> | <p>1. Obtención RUC/ISO 9001/ISO 14001: - Certificaciones ISO 9001, ISO14001</p> <p>2. Calidad de productos: - Conservar muestras de custodia de los productos por 3 meses para confirmación de COAs.</p> <p>3. Procesos internos: - Implementación de procedimientos de cada actividad.</p> |
| Capacidad de Organización | <p>1. Construir equipos de trabajo competitivo para sostener nuestro crecimiento</p> <p>2. Desarrollar los líderes de nuestra estructura</p> <p>3. Contratar, capacitar y reconocer para retener</p> <p>4. Fortalecer nuestras estructuras logísticas y de fabricación</p> | <p>1. Conformación de equipos de trabajo: - Capacitación técnica del personal en cada actividad.</p> <p>2. Desarrollo de líderes: - Entrenamiento de coaching.</p> <p>3. Capacitación del talento humano. - Capacitación en habilidad blandas, ajustes de salarios.</p> <p>4. Estructura logística y de fabricación: - Aumento de capacidad de fabricación (2 mezcladores de 3 y 4 TON).</p> |

Nota. Objetivos Estratégicos tomados del Sistema de Gestión Integrado 2021-2022 con recomendaciones y modificaciones sugeridas por el autor.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE DORF KETAL BRASIL

La estructura organizacional es la composición determinada en una organización entre los entes individuales y grupales con el fin de designar las respectivas tareas, funciones y responsabilidades bajo una cadena de mando dentro de una compañía (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011; Marín Idárraga, 2012).

Entendiendo este concepto se refleja cómo se organiza la estructura de una compañía a partir de la fijación de metas y objetivos para su cumplimiento con una planeación estratégica, que conlleva a estructurar la organización con asignación de las funciones en los colaboradores, divisiones de los puestos de trabajo, departamentalización de las áreas para así dar cumplimiento de la misión y visión con la estrategia trazada.

La estrategia que determina una organización para el cumplimiento de los objetivos, se convierte en la columna de inicio para la formación de una estructura organizacional, ya que, para su cumplimiento se adecuan los escenarios de organigramas, departamentalización, fijación de tareas en los colaboradores, la cultura organizacional, desarrollos tecnológicos, búsqueda y formación de talento humano y especialización en las funciones de cada departamento (Chandler 1962, 2003; Marín Idárraga, 2012). Citando a Chandler, se concluiría que las estrategias trazadas por las organizaciones influyen en la distribución, desarrollo tecnológico y tareas que serían los objetivos de cumplimiento de los colaboradores.

2.1. Organigrama de Dorf Ketal Brasil Ltda

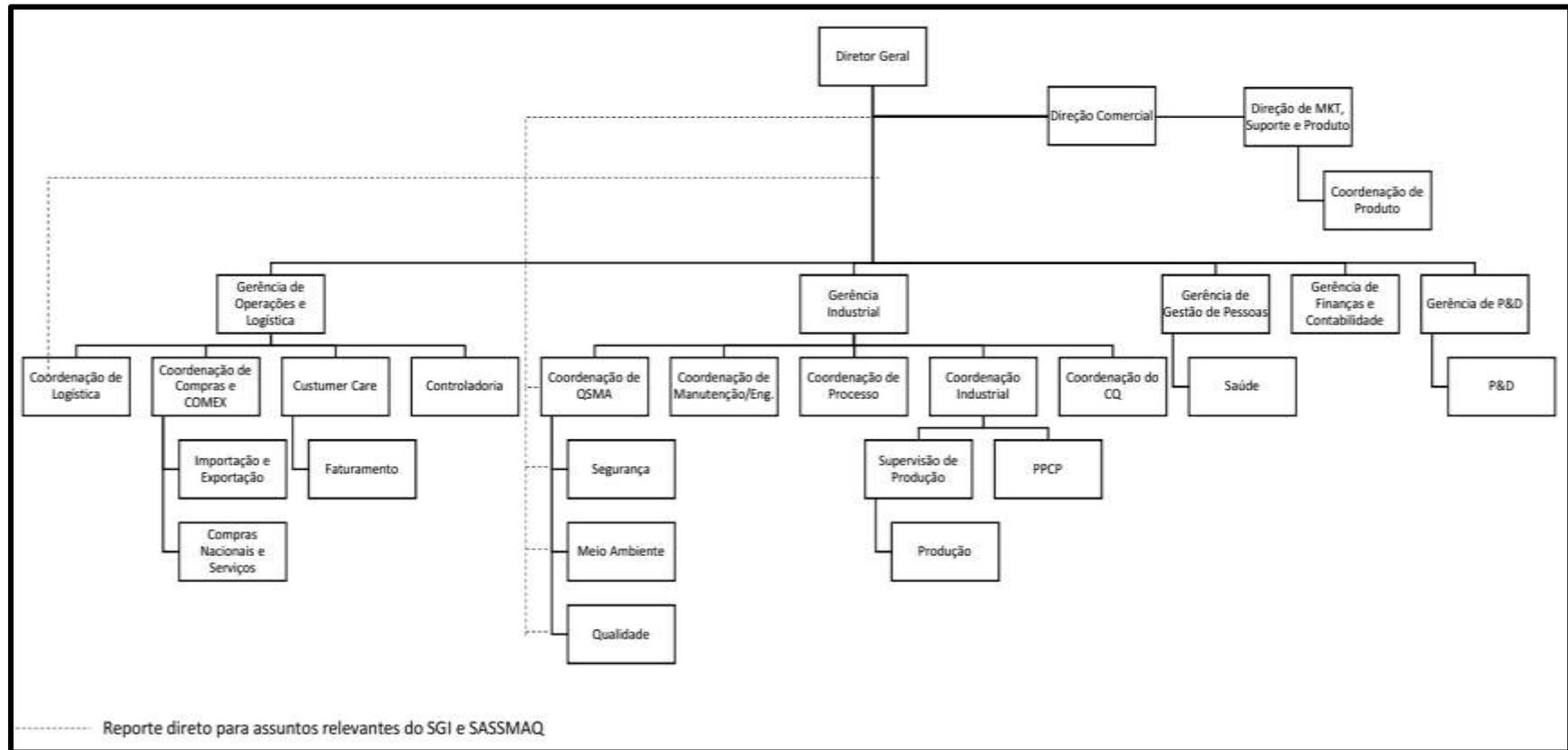
El organigrama es una visualización gráfica de cómo se estructura una organización, de acuerdo a las jerarquías, puestos de trabajo, cargos, funciones en los colaboradores, el cual manifiesta la creación del sistema de autoridad y jerarquización de una compañía. Este diagrama da una estructura formal en la organización para reflejar las líneas de mando en jerarquías y la formación de la departamentalización con definición de

funciones en los colaboradores, ayudando a la funcionalidad de los diferentes puestos de trabajo y sectorización interna de la empresa para el cumplimiento de los objetivos trazados (Mintzberg, 1984; Pollo, 2008).

Actualmente, en Dorf Ketal Brasil Ltda se estructura una organización horizontal de acuerdo a la filosofía de funcionalidad que conlleva a una dirección general, un equipo de alta gerencia para cada departamento (comercial, marketing, operaciones y logística, industrial, gestión de personas o recurso humano, finanzas y contabilidad, e investigación y desarrollo) y un equipo de trabajo por cada gerencia (gerencia media, coordinadores, supervisores, técnicos, asistentes etc.). Ver Figura 1.

Figura 1.

Estrutura organizacional – Dorf Ketal Brasil Ltda.



Nota. Estrutura organizacional de Dorf Ketal Brasil Ltda tomados del MANUAL DE GESTÃO INTEGRADA.

De acuerdo a la sugerencia de Mintzberg (Lunenburg, 2012 p. 1-8. ; Mintzberg 1992, 2009), las organizaciones se diferencian en tres dimensiones básicas, las cuales serían:

a) Parte clave de la organización: Determina el éxito o fracaso de la organización en la toma de decisiones. Conformados por:

- **Ápice estratégico:** alta gerencia y personal de apoyo.
- **Núcleo operativo:** colaboradores que realizan las tareas de la organización.
- **Línea media:** gerencia media de gestión en la organización.
- **Tecnoestructura:** son las áreas operativas y administrativas de la organización como contadores, ingenieros, analistas de selección de personal, etc.
- **Personal de apoyo:** personal externo que apoyan a las diferentes áreas del proceso.

b) Mecanismo principal de coordinación: Utilización del principal método para la coordinación de actividades. Conformados por:

- **Supervisión directa:** responsabilidad sobre el líder del proceso en un equipo de trabajo.
- **Estandarización del proceso del trabajo:** especificación de las tareas y actividades sobre los colaboradores.
- **Estandarización de habilidades:** especificaciones de los requisitos de formación para el desarrollo de las actividades en los colaboradores.
- **Estandarización de la producción:** medición de calidad de los procesos desarrollados por los colaboradores.
- **Ajuste Mutuo:** apoyo de actividades adyacentes de forma comunicativa informal.

c) Tipo de descentralización utilizado: La involucración de los colaboradores de una organización en la toma de decisiones

- **Descentralización vertical:** distribución del poder en la cadena de valor de la organización.

- **Descentralización horizontal:** inclusión de toda la cadena de valor para la toma de decisiones y compartimiento del poder.
- **Descentralización selectiva:** selección de áreas en la toma de decisiones y poder en ciertos departamentos del proceso de la organización.

Estas dimensiones conllevan a la configuración estructural de la organización clasificadas según Mintzberg en las siguientes:

- 1) Estructura simple.
- 2) Burocracia mecánica.
- 3) Burocracia profesional.
- 4) Forma divisional.
- 5) Adhocracia.

Esta configuración estructural de la organización refleja cómo podría estar diseñado el modelo de una empresa. Da un panorama de cómo se toman las decisiones, las líneas de mando, las autorizaciones, los integrantes o colaboradores que la componen en una organización y como se podría recomendar de acuerdo a lo expresado por Mintzberg para que esta sea competitiva en su cadena de valor o actividad económica.

En la Tabla 4, describe y relaciona cada estructura organizativa con su mecanismo de coordinación, componente clave y tipo de descentralización de la organización.

Tabla 4.

Estructuras organizativas de Mintzberg.

| Structural Configuration | Prime Coordinating Mechanism | Key Part of Organization | Type of Decentralization |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|
| Simple structure | Direct supervision | Strategic apex | Vertical and horizontal centralization |
| Machine bureaucracy | Standardization of work processes | Technostructure | Limited horizontal decentralization |
| Professional bureaucracy | Standardization of skills | Operating core | Vertical and horizontal decentralization |
| Divisionalized form | Standardization of outputs | Middle line | Limited vertical decentralization |
| Adhocracy | Mutual adjustment | Support staff | Selective decentralization |

Nota. Mintzberg's Five Organizational Structures. Tomados de Organizational Structure: Mintzberg's Framework (Lunenburg, 2012 p. 4).

De acuerdo, a este modelo descriptivo por Mintzberg (Tabla 4) y al organigrama actual para Colombia (Figura 1), se podría definir que la estructura de Dorf Ketel Brasil Ltda sucursal Colombia posee una configuración burocrática profesional y de forma divisional.

Se define como estructura burocrática profesional y forma divisional por las siguientes razones observadas en el organigrama (Figura 2):

- El eje principal de coordinación de la sucursal Colombia está centrado en la estandarización de habilidades y de producción de los colaboradores. En las habilidades, se definen los perfiles a nivel de experiencia, capacidades duras y blandas, conocimiento de las actividades, tipo de formación que complementen para el desarrollo de las actividades del cargo a desempeñar, estas a su vez apoyan a la autonomía de decisiones por las capacidades de cada colaborador para brindar el mejor servicio demandado. Igualmente, este es complementado con la medición de resultados en los informes de gestión mensuales que se presentan a los líderes de cada área de las actividades desarrolladas.
- Como parte central de la organización lo componen un núcleo operativo con líneas de mando media. Como núcleo central están los colaboradores que desarrollan las

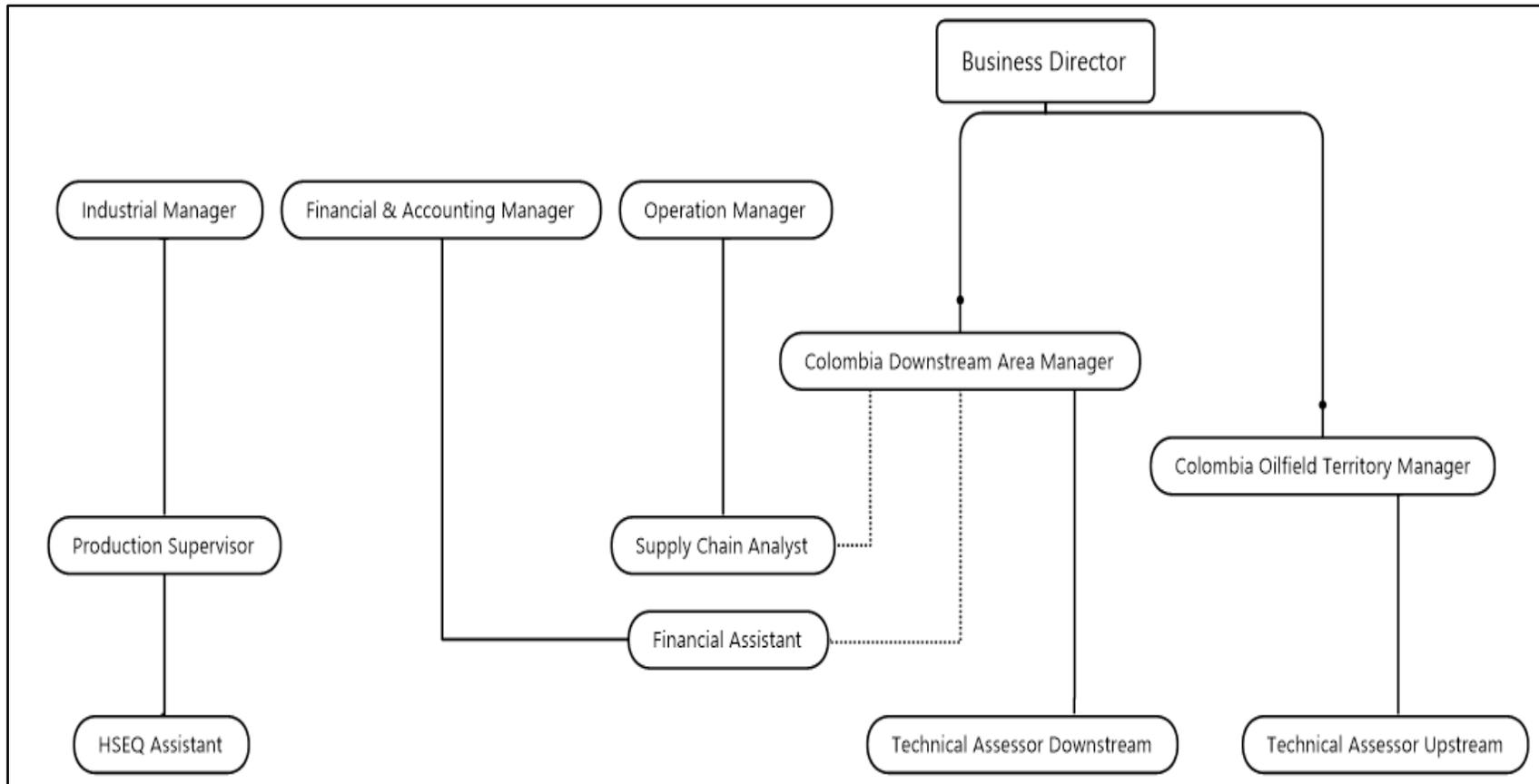
actividades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y demandas de la operación a los servicios suministrados a los clientes con tareas definidas y a su vez con las características de poseer mandos medios para la gestión de los recursos necesarios en el cumplimiento de requerimientos.

- Y como tipo de descentralización es de descentralización horizontal con una pequeña limitación vertical que conlleva a la toma de decisiones descentralizada de los demás departamentos, la ausencia de coordinación entre áreas para el cumplimiento de objetivos y desarrollo de actividades para el suministro de bienes y servicios y una independencia entre áreas para la ejecución de actividades con una centralización vertical interna por área con una línea de mando.

Este modelo de estructura organizativa podría ser competitiva siempre y cuando los integrantes de cada departamento posean las habilidades necesarias para el desarrollo de actividades con una independencia de las áreas, pero con una sincronización completa que conlleve a que la independencia solo se refleje en la creación de departamentos con una centralización unificada de actividades para el cumplimiento de objetivos. Una discrepancia de alguna de las áreas o departamentos de operación conllevaría a un traumatismo de ejecución y gestión de los procesos, generando atrasos, confusiones, malos procesos, baja calidad, estrés organizativo, desmotivación del personal y carga de tareas por aumento de actividades por los reprocesos. Una mejoría a esta actividad sería la inclusión de una estructura simple que ayude a la supervisión de las tareas, definición de cada proceso en los departamentos y un seguimiento directivo a cada área que entrelace a las demás líneas del proceso para la gestión efectiva de las actividades.

Figura 2.

Estructura organizacional actual – Dorf Ketal Brasil Suc. Colombia.



Nota. Estructura organizacional de Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia basados del Anexo 5 (creación del autor).

2.2. Diseño organizacional de Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia

La estructuración de una organización se enmarca dentro de la teoría de la Contingencia Estructural, la cual demuestra que no hay una única forma de como diseñar organizacionalmente una compañía, ya que hay diferentes formas de realizar divisiones de trabajo y la coordinación de las mismas dependiendo de varios factores específicos, los cuales pueda operar la compañía (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967; Marín Idárraga, 2012). Esta misma se asume como un eje de variables diseñadas con el fin de dirigir o coordinar las actividades de los colaboradores que integran la organización; esto es consecuente a la división de las tareas, la especificación de la formalización y estandarización de la cotidianidad de las actividades que permite el control y proyectar el comportamiento (Ackoif, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997; Marín Idárraga, 2012).

Un propósito de diseñar la estructura de una organización es llevar a los colaboradores a ajustarse a la cultura y orden de la compañía donde están vinculados y no la compañía darse a los comportamientos y querencias de los colaboradores. Por ellos, nos basaremos en unas variables de estructura organizacional que nos darán la base del respectivo diseño de la organización (Marín Idárraga, 2012):

- 1) Coordinación:** Es la dimensión la cual la organización asume para unir las diferentes actividades divisionales. Una supervisión directa y normalización de las actividades y procesos es lo que conllevan a la coordinación de las diferentes actividades de cada área con el fin de que se logre el cumplimiento de los objetivos con una eficaz gestión (Mintzberg, 1984).
- 2) Especialización:** Es la estandarización y especialización de las actividades y tareas en cada colaborador. Esto conlleva al planteamiento de división de los puestos de trabajo, cargo y departamentos, de acuerdo a sus roles, funciones y habilidades del colaborador. En esta misma se pueden conllevar tareas específicas o funcionales, las cuales pueden ser de especialización vertical/horizontal (una tarea específica) o

ampliación vertical/horizontal (conjugación de varias tareas y varias funciones) (Litterer, 1979; Mintzberg, 1984).

- 3) Formalización:** Formaliza las actividades bajo procedimientos estandarizados fijados por la organización, los cuales conllevan a la disminución de la supervisión directa sobre los colaboradores, teniendo claro las funciones, manuales, proceso y lineamientos para la realización y gestión de sus tareas. La formalización puede conllevar a una rigidez y estrés burocrático dentro de la organización, lo que genera la no rapidez en la gestión de consecución y toma de decisiones para ejecución de una tarea (Merton, 1964; Perrow, 1991).
- 4) Agrupación de unidades:** Esto conlleva a la formación de los departamentos en una organización y a la vez a la definición de las líneas de autoridad que son diseñadas dentro de la jerarquía definida en el organigrama (Mintzberg, 1984).
- 5) Tamaño:** Es la secuencia de autoridad definida dentro de la organización por medio de los niveles jerárquicos especificados. Una jerarquización controlada, donde solo exista una cadena de mando específica o mínima conlleva a una armonización de todas áreas y departamentos, segregando la diferenciación de las áreas con el fin de efectividad en la gestión de las tareas de los colaboradores (Blau, 1970; Pugh et al., 1968).
- 6) Toma de decisiones:** La toma de decisiones puede conllevarse de forma centralizada o descentralizada, esto dependerá de la estructura de la organización en su cadena de jerarquización, donde las toma de decisiones de forma centralizada se centran en un solo ente decisorio que determina el rumbo de las estrategias de la empresa como un líder focal en la organización, y uno descentralizado en donde las líneas de mando media y niveles más bajos expresan y deciden en la gestión de sus actividades y procesos (Jennergren, 1981; Mintzberg, 1984; esto podría conllevar a traumatismos organizaciones por los reprocesos y malas tomas de decisiones cuando

los colaboradores de mando medio no poseen la suficiente experiencia y liderazgo en sus áreas de procesos.

2.2.1. Diseño organizacional Gerencia General Dorf Ketal Suc Colombia

De acuerdo a lo expresado por Mintzberg, una estructura simple donde se da un seguimiento y una coordinación a las tareas de cada colaborador dentro de su área de desempeño, es lo que ayudaría a generar una gestión focalizada cuando el personal no posee la experiencia concreta para una completa independencia.

Actualmente en Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia no existe la figura de gerente general que ayude a este proceso de administrar y dar seguimiento a todas las tareas de cada departamento y área que conlleve a la consecución de objetivos; por ello se plantea la figura de un gerente general que dirija a la sucursal y verticalice la asignación de tareas y funciones de acuerdo a lo que observe en pro de la organización.

2.2.1.a Departamentalización Área Gerencia General. Esta área se encargaría en la vigilancia, control y administración de la cadena de valor de todas las áreas de la sucursal Colombia. igualmente, se encargaría de distribuir las respectivas tareas y delegaciones de funciones y actividades a los demás colaboradores de los departamentos de la organización, ayudaría con el seguimiento de compras de materias primas, correcto proceso de producción (maquila) de los productos de suministro al cliente, control financiero en las inversiones y flujo de caja de la compañía, seguimiento y apoyo en las ventas y adquisición de nuevos negocios, y en seguimiento del recurso humano en el bienestar de los colaboradores de la organización. Esta gerencia sería la encargada de reportar las respectivas novedades consecuenciales de las decisiones tomadas en pro de la organización a la dirección general en Brasil; se requiere de autonomía de decisión y ejecución³. Para esta área es indispensable el apoyo de una asistencia administrativa que ayude en la ejecución de las actividades y tareas del gerente general en informes documentales, programación de reuniones con las demás áreas y directivas en Brasil, canalización de las solicitudes de los otros departamentos, apoyo en las gerencias medias de

³ Conceptos basados en la encuesta a experto del área gerencia general Anexo 6.

ventas en las solicitudes y requerimiento con la autorización del gerente general y apoyo asistencial en los procesos de nómina de los colaboradores de la compañía (elaboración de contratos, afiliaciones a seguridad social, suministro de desprendibles de nómina, etc.).

2.2.1.b Responsabilidad y poder Área Gerencia General. La responsabilidad es necesaria que sea llevada 100% de la gerencia general, donde se puedan tomar las respectivas decisiones en todas los departamentos de la organización, de acuerdo a la visualización del negocio en participación del mercado, adquisición de materias primas, formulación de alternativas de productos químicos, movimientos logísticos competitivos, ingreso de nuevos colaboradores centrados en tareas claves de crecimiento de la empresa, delegación y seguimiento de las funciones y tareas de los demás departamentos, así como de sus respectivos colaboradores, apoyo en las apertura de los nuevos negocios y servicio posventa en los clientes, control financiero de la organización en la focalización de inversiones claves y sostenimiento del flujo de caja de la empresa. Todas estas novedades serian reportadas de los departamentos a la gerencia general y este reportará las novedades a la dirección en Brasil.

2.2.1.c Funciones y requisitos de la Gerencia General. La Gerencia General representa un panorama de organización dentro de la empresa donde este pueda dar el liderazgo, las pautas y decisiones para el cumplimiento de los objetivos con el apoyo de los demás departamentos en la cadena de valor de la organización. Las funciones y requisitos serían las siguientes⁴:

- **Funciones de la Gerencia General:**

- Seguimiento al departamento de ventas en los nuevos mercados y prospectos proyectados en consecución.
- Soporte en el proceso de adjudicación de nuevos negocios en la aprobación de los recursos para el arranque del servicio por parte del departamento de ventas.
- Seguimiento al departamento de compras para la aprobación de proveedores en la adquisición de materias primas respectivas a la formulación de los productos químicos.

⁴ Funciones y requisitos basados en la experiencia del autor dentro de la organización y consultados con los expertos en las encuestas.

- Aprobación del presupuesto para la adquisición de materias primas y control del movimiento de inventario como activo de la compañía con soporte del área de producción.
- Aprobación y seguimiento de la compra de equipos necesarios para el desarrollo de actividades, así como en la negociación de los proveedores desarrollados por el departamento de compras.
- Aprobación y seguimiento de la inclusión en el portafolio de productos de los nuevos desarrollos propuestos por el área de ventas y revisados en especificaciones de calidad por el área de producción.
- Aprobación y seguimiento de las políticas, procedimientos, formatos y normas que se establezcan en la organización.
- Aprobación y seguimiento en el cumplimiento en toda la organización de los respectivos procedimientos de seguridad industrial desarrollados por el departamento de seguridad y medio ambiente.
- Revisión constante del presupuesto y flujo de caja de compañía, velando por la rentabilidad del negocio, procurando mejoras en optimización de costos en toda la cadena de valor de la organización.
- Revisión y aprobación de los estados financieros junto con el representante legal con soporte del área de finanzas para la elaboración de estrategias de optimización de costos, inversión de nuevos proyectos y sostenimiento del flujo de caja de la compañía.
- Gestión en la búsqueda de estrategias de marketing para la extensión de la marca de la compañía a nivel Colombia.
- Aprobación de ingreso de nuevo personal a la organización, evaluando la demanda y necesidad del departamento solicitante.
- Aprobación y seguimiento del recurso financiero para el desarrollo de las actividades de cada departamento dentro de la organización.
- Reportes mensuales a la directoria general en Brasil de las actividades, crecimiento, flujo de caja y rentabilidad del negocio en la sucursal Colombia.

- **Requisitos de la Gerencia General:**

- Profesional en Ingeniería de Petróleos/Química, con posgrado en administración y/o procesos de tratamientos químicos.
- Experiencia de más 15 años en conocimiento del mercado de tratamientos químicos, procesos de fabricación, compra y adquisición de materias, ventas de productos de productos químicos, conocimiento de formulación de productos, conocimiento en el servicio técnico en campo y manejo idóneo de personal.
- Habilidades en comunicación asertiva oral y escrita, empatía; manejo de personal en todas las áreas de la organización; carismático; con liderazgo; manejo de alta presión, demanda y exigencia; persuasivo; competitivo; de manejo íntegro en el recurso; coach.
- En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español, inglés y portugués.

- **Funciones de la Asistencia Administrativa:**

- Apoyar al Gerente General en la elaboración de los informes de gestión requeridos por la dirección en Brasil.
- Apoyar en los requerimientos y asistencias que sean requeridos por la gerencia general y gerencias de ventas.
- Elaborar memorandos, oficios y requerimientos en los procesos administrativos de la gerencia general y departamento de ventas.
- Atender las peticiones, quejas y reclamos de los clientes, proveedores y partes interesadas en la Sucursal Colombia.
- Elaboración de los contratos y afiliaciones a seguridad social de los nuevos colaboradores que ingresen a la compañía.
- Apoyar en el cargue y actualización de información en las plataformas de inscripción como proveedores y clientes en los procesos de los departamentos de ventas y supply chain.
- Suministrar los certificados de afiliaciones a seguridad social, desprendibles de nómina, certificados laborales, bonos de alimentación, bonos de ventas, trámites de viáticos y transporte para la gerencia general y departamento de ventas.
- Gestión en trámites de novedades administrativas de incapacidades por salud, fallecimiento u otra índole dentro de los parámetros de la compañía.

- Ejecución de campañas de bienestar en los colaboradores (cumpleaños, reunión de fin de año u otros eventos de bienestar empresarial).
- Apoyo asistencial en requerimientos y solicitudes documentales de la representación legal.
- **Requisitos de la Asistencia Administrativa:**
 - Tecnólogo en asistencia administrativa.
 - Experiencia mínima de 6 meses en procesos de asistencia administrativa y gestión de talento humano.
 - Habilidades en comunicación asertiva oral y escrita, empatía; manejo de personal en todas las áreas de la organización; carismático; con liderazgo; manejo de alta presión, demanda y exigencia; persuasivo; competitivo; de manejo íntegro en el recurso.
 - En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español, inglés básico y portugués básico (opcional).

2.2.2. Diseño organizacional del Departamento de Ventas de Dorf Ketal Suc. Colombia

De acuerdo a las estructuras organizativas de Mintzberg (Ver Tabla 4), el diseño organizacional del departamento de ventas de Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia está configurado en una estructura de burocracia profesional por la especialización de los cargos en cada colaborador, y de forma divisional por la independencia a las demás áreas en la toma de decisiones y gestión en la ejecución de las tareas y actividades de acuerdo al organigrama anteriormente descrito (Ver Figura 2).

Respecto a lo revisado en el organigrama de la organización y basándonos en las estructuras organizativas de Mintzberg, es recomendable la inclusión de una estructura simple donde las gerencias medias estén bajo la supervisión de una dirección central en Colombia para la rápida gestión y ejecución de las actividades y de una armonización sincronizada entre las áreas para el cumplimiento de objetivos.

Las gerencias medias del departamento de ventas serian un soporte estratégico a la gerencia general en la competitividad de las actividades para el crecimiento de nuevas adquisiciones y sincronización de estrategias en el cumplimiento de objetivos. Una estructura divisional genera entorpecimientos en la gestión de tareas, donde no existe una eficaz dirección y seguimiento de apoyo cuando en los colaboradores no se evidencia una completa capacidad y conocimiento de las funciones y tareas a desempeñar. Con la inclusión de una estructura simple beneficiaria en un orden de directrices focalizadas y centradas de una sola fuente, con un lenguaje específico y coordinado que genere competitividad en el recurso humano del departamento de forma motivacional impactando en el cumplimiento de las metas y objetivos de acuerdo a las estrategias trazadas con la gerencia general.

2.2.2.a Departamentalización del Área Ventas. El departamento de ventas de la Sucursal Colombia fue iniciado con la contratación del Gerente de Área Downstream y Gerente de Territorio Upstream que llevaron a la departamentalización del área de ventas con la gestión y ejecución de tareas focalizadas en el crecimiento de nuevas cuentas de negocios en el suministro de servicios y productos químicos a los diferentes clientes del sector de hidrocarburos.

Este departamento está conformado por dos líneas de negocio (Downstream y Upstream), los cuales son la columna vertical de la Sucursal Colombia por ser la primera fuente de ingreso causadas de las ventas de servicios y suministro de productos que a la vez apalancan toda la cadena de valor de la organización.

La línea de negocio de Upstream está conformada por un Gerente de Territorio y un Asesor Técnico directamente con la compañía y de forma externa (subcontratados) se solicitan servicios de personal técnico para tareas focalizadas en un tiempo determinado. Igualmente, la línea de negocio de Downstream está conformada por un Gerente de Área y un Asesor Técnico; para las asistencias técnicas se subcontratan los servicios con proveedores para actividades definidas en un tiempo determinado.

Este grupo de trabajo está encargado en la búsqueda de nuevos negocios; de brindar los servicios posventas a los diferentes clientes; en asesorar las alternativas de aplicación correspondiente a la solución de las necesidades y problemáticas manifestadas por los clientes; en la administración, cuidado y control de los activos adquiridos por la compañía (equipos e inventarios de productos químicos); en el desarrollo de estrategias focalizadas en crecimiento de ventas de servicios y productos, en la elaboración y control de presupuestos enfocados en la reinversión y arranque de nuevos proyectos con la administración de un apalancamiento financiero sensato a los flujos de caja de la compañía; y en la elaboración de procedimientos y formatos respectivos a las actividades y tareas del departamento.

2.2.2.b Responsabilidad y poder del Departamento de Ventas. De acuerdo al organigrama y directriz de la Sucursal Brasil, la responsabilidad y poder del departamento de ventas está centrada en la dirección comercial en Brasil; esta autoriza las diferentes actividades, gestiones y ejecuciones de la gerencia media de la Sucursal Colombia. Los gerentes de área y territorio deben solicitar autorizaciones de los planteamientos sugeridos de aplicabilidad de los productos; de participación de procesos licitatorios; de compra y adquisición de equipos; de disponibilidad y soporte de personal adicional; de aprobación de los presupuestos financieros para desarrollo de actividades; y de permisos para ejecutar o no una acción. Esta directriz de responsabilidad y poder focalizados desde Brasil para la Sucursal Colombia provoca atrasos en la gestión de ejecución de las tareas, un bajo control en el seguimiento de las actividades y tareas expone a la mala toma de decisiones no focalizadas en pro de la Sucursal Colombia que impactaría en el crecimiento competitivo de la organización. Una inclusión de una configuración de estructura simple con la supervisión directa de la gerencia general desde Colombia ayudaría en la rápida gestión de los procesos; en la toma de decisiones focalizada en el crecimiento competitivo y cumplimiento de objetivos bajo la cultura y estrategias trazadas en Dorf Ketal; y en la conjugación de estrategias enmarcadas bajo el mercado competitivo del país generando diferenciación de servicio, suministro y seguimiento de las ventas a los clientes.

2.2.2.c Funciones y requisitos del personal Departamento de Ventas. En la Sucursal Colombia se componen de la siguiente estructura de personal de acuerdo a lo descrito en la departamentalización:

- Línea Upstream
 - Gerente de Territorio: 1 colaborador.
 - Asesor Técnico: 1 colaborador.
 - Técnicos de tratamiento químico: la cantidad va de acuerdo a los procesos de servicios con los clientes.

- Línea Downstream
 - Gerente de Área: 1 colaborador.
 - Asesor Técnico: 1 colaborador.
 - Técnicos de tratamiento químico: la cantidad va de acuerdo a los procesos de servicios con los clientes.

Las funciones y requisitos serían las siguientes:

- **Funciones de la Gerencia de Área/Territorio⁵:**
 - Contactar con nuevos clientes con el propósito de desarrollar nuevos negocios.
 - Atender (brindar asistencia técnica completa) a clientes.
 - Desarrollar estratégicamente propuestas técnicas / comerciales.
 - Diseño de manuales internos y procedimientos técnicos, cuando sea necesario.
 - Equipo técnico químico líder onshore/offshore.
 - Gestionar las ventas del Área/Territorio.
 - Gestionar los gastos (costos) del Área/Territorio.
 - Diseñar y ejecutar procedimientos técnicos.

⁵ Funciones tomadas de la descripción de cargo de Dorf Ketal diseñados por los colaboradores de la organización y referenciados por el autor; adicional a las encuestas realizadas a los expertos especificados en los Anexos 6 y 7.

- Gestionar y controlar el inventario de los productos en las instalaciones de los clientes (stock en consignación), cuando sea necesario.
 - Administrar los activos fijos del Área/Territorio.
 - Definir plan de acción para mitigar problemas técnicos y / o comerciales.
 - Preparar informes mensuales para el seguimiento de los procesos de sus aplicaciones (tratamientos).
 - Seguimiento a las variables críticas del proceso de los tratamientos químicos.
 - Desarrollar una base de datos de mercado (inteligencia de mercado).
 - Prospección de nuevos negocios dentro de clientes existentes.
 - Gestionar la implementación de nuevas aplicaciones (tratamientos químicos).
 - Administrar la información mediante el uso de la herramienta de zoho.
 - Gestionar despachos y envíos mediante solicitudes a producción a los campos de los clientes, según la demanda.
 - Cuidar el medio ambiente, cumplir con las directrices de separación de residuos.
 - Cumplir con las directrices de los programas prisma y sun.
 - Evitar desperdicios de bienes naturales (agua, luz, etc).
 - Tener en cuenta la seguridad medioambiental y sanitaria.
 - Cumplir con las solicitudes de formación obligatorias para su cargo, como se demuestra en la matriz de formación, dirigida por gestión de personas.
- **Requisitos de la Gerencia de Área/Territorio:**
 - Profesional en Ingeniería de Petróleos/Química, con posgrado en administración MBA y/o Gerencia de Proyectos y/o procesos de tratamientos químicos.
 - Experiencia técnica en ventas - 4 años
 - Experiencia técnica de los procesos de aplicación de productos químicos en campo – 4 años
 - Experiencia en desarrollo, gestión y administración de procesos licitatorios – 4 años.
 - Experiencia en administración de contratos de suministro de servicios de productos químicos – 4 años.
 - En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español e intermedio de inglés y portugués.
 - Capacidades y habilidades en:

- ✓ Fuerte capacidad de trabajo técnico y servicio al cliente y al equipo Dorf Ketal Colombia.
 - ✓ Capacidad para brindar asistencia técnica a los clientes.
 - ✓ Capacidad para el gerenciamiento, gestión y desarrollo de nuevos negocios.
 - ✓ Capacidad de negociación con los clientes.
 - ✓ Capacidad de manejo de inteligencia emocional en los procesos de alta presión con clientes y equipos internos de trabajo.
 - ✓ Disponibilidad para Viajar a diferentes campos de producción e incluso fuera del país.
 - ✓ Posibilidad de sentido común en el control de costos y gastos de los fondos de la empresa.
 - ✓ Capacidad para motivar e influir de manera efectiva en personas y equipos.
 - ✓ Competencia técnica para leer e interpretar las diferentes técnicas de evaluaciones y selección de productos químicos.
 - ✓ Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - ✓ Sólidas relaciones interpersonales.
 - ✓ Capacidad de aprendizaje.
 - ✓ Licencia de Conducción.
- **Funciones del área técnica de ventas (Upstream/Downstream)⁶**
 - Proporcionar orientación y asistencia con el trabajo en grupo con el fin de cumplir con las metas asignadas.
 - Trabajar dentro de parámetros definidos para tomar decisiones, aplicar conceptos a problemas moderadamente complejos y resolver problemas a través de acciones inmediatas o planificación a corto plazo.
 - Responsable de la actividad y seguimiento de cuentas actuales.
 - Brindar asistencia técnica durante la ejecución de las pruebas de laboratorio, pruebas de campo y seguimiento de las variables para cada una de las operaciones asignadas (Tratamiento de Gas, Crudo, Agua, refinación y petroquímica).
 - Brindar conocimiento técnico de los productos Dorf Ketal a nuestros clientes.

⁶ Funciones tomadas de la descripción de cargo de Dorf Ketal diseñados por los colaboradores de la organización y referenciados por el autor; adicional a las encuestas realizadas a los expertos especificados en el Anexo 8.

- Planificar, organizar y ejecutar trabajo de campo multifuncional en áreas designadas, guiando el trabajo del cliente o de nuestro personal Dorf Ketal según sea necesario, de manera oportuna
 - Supervisar siempre la seguridad del sitio durante la ejecución de cada proyecto o visita a campo.
 - Escribir informes y propuestas técnicas, acorde con el trabajo asignado.
 - Realizar el ejercicio de control de costos y gastos de recursos de la empresa
 - Esforzarse por lograr el más alto nivel de satisfacción del cliente en todas las transacciones y relaciones.
 - Negociar con los clientes de forma proactiva.
 - Brindar asesoría técnica y recomendaciones cuando esta sea requerida.
 - Informar a los clientes sobre los protocolos usados durante la ejecución de las pruebas de laboratorio y establecer siempre un cronograma de actividades durante las pruebas de campo o seguimiento de las diferentes variables o KPI (Key Performance Indicator).
 - Proporcionar encuestas para ayudar al cliente a identificar problemas.
 - Proporcionar al cliente un informe de servicio detallado, incluidas las actividades diarias y los datos técnicos.
- **Requisitos del área técnica de ventas (Upstream/Downstream)**
 - Ingeniero de Petróleos o Ingeniero Químico, entre 0 a 2 años de experiencia en aplicaciones, soporte técnico y ventas en tratamientos químicos para la industria del petróleo.
 - En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español e intermedio de inglés y portugués.
 - Capacidades y habilidades en:
 - ✓ Fuerte capacidad de trabajo técnico y servicio al cliente y al equipo Dorf Ketal Colombia.
 - ✓ Capacidad para brindar asistencia técnica a los clientes.
 - ✓ Disponibilidad para Viajar a diferentes campos de producción e incluso fuera del país.
 - ✓ Posibilidad de sentido común en el control de costos y gastos de los fondos de la empresa.
 - ✓ Capacidad para motivar e influir de manera efectiva en personas y equipos.

- ✓ Competencia técnica para leer e interpretar las diferentes técnicas de evaluaciones y selección de productos químicos.
- ✓ Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita
- ✓ Sólidas relaciones interpersonales y capacidad de aprendizaje.
- ✓ Tener Licencia de Conducción.

2.2.3. Diseño organizacional del Departamento de Producción Industrial de Dorf Ketal Suc. Colombia

La configuración organizacional del área de producción industrial está conformada dentro de una estructura burocrática profesional y forma divisional (Ver Tabla 4). Esta configuración se define dentro de la directriz de la Sucursal Brasil para Colombia de acuerdo al organigrama descrito (Ver Figura 2). Esta dependencia está dirigida por el gerente industrial desde Brasil, el cual define las tareas y funciones de los colaboradores en Colombia en este departamento, sin la articulación de las demás áreas de la cadena de valor, convirtiendo el departamento industrial en una autonomía operativa en procesos sin considerar las afectaciones de los departamentos de ventas y demás de la organización en la Sucursal Colombia.

Así, como en el Departamento de Ventas, sería necesario que esta división sea dependiente de la gerencia general para la articulación de las actividades y gestión de los procesos con las demás divisiones de la organización. Esta dependencia se articularía bajo la directriz de la gerencia general y así entrar en una configuración de estructura simple bajo la supervisión directa desde Colombia.

2.3.1.a Departamentalización del área Producción Industrial. El Departamento de Producción Industrial surgió bajo la necesidad de crecimiento de la Sucursal Colombia con la adquisición de nuevas cuentas del área de Ventas, para control en la fabricación/maquila de los productos ofertados y suministrados a los clientes. Este proceso conllevó a la supervisión; gestión; control; ejecución; seguimiento; planeación y administración de los

procesos de maquila, inventarios, análisis de la calidad de los productos fabricados y homologación de materias primas.

Actualmente en este departamento se asocian las actividades y tareas de seguridad industrial, calidad y medio ambiente. Estas tareas conllevan a una acumulación de actividades del área de producción llevando a la no eficiente gestión y ejecución de las funciones en el área de producción industrial. Se recomienda para una distribución focalizada por áreas la separación de estas con el fin de un manejo eficiente, con calidad y con la estabilización de los colaboradores de no desviarlos en los procesos de sus funciones⁷.

2.3.1.b Responsabilidad y poder Departamento Producción Industrial. De acuerdo a lo manifestado en la encuesta del Anexo 9, las responsabilidades y poder son efectuadas desde la gerencia industrial en Brasil; estas son delegadas y llevadas a cabo por la supervisión industrial en la Sucursal Colombia con cierta autonomía en ciertas actividades y las más complejas se coordinan con la gerencia industrial en Brasil. Si se incorpora una configuración organizacional de estructura simple (Ver Tabla 4); las directrices serían llevadas a cabo por la gerencia general, la cual este departamento estaría reportando sus tareas a esta dependencia (Gerencia General) y bajo la supervisión de la misma. Esto ayudaría en la conjugación y sincronismo de actividades con los demás departamentos y agilizaría la gestión de los procesos al estar en continua supervisión y no tan aislada y presta a toma de decisiones erróneas afectando a las demás operaciones de la cadena de valor.

Funciones y requisitos del personal en el Departamento de Producción Industrial

⁷ Funciones tomadas de la descripción de cargo de Dorf Ketal diseñados por los colaboradores de la organización y referenciados por el autor; adicional a las encuestas realizadas a los expertos especificados en el Anexo 9.

En la Sucursal Colombia se componen de la siguiente estructura de personal de acuerdo a lo descrito en la departamentalización:

- ✓ Supervisor Industrial: 1 colaborador.
- ✓ Técnico industrial: 1 colaborador (propuesta de inclusión).

Las funciones y requisitos serían las siguientes:

- **Funciones de la Supervisión Industrial⁸:**

- Garantizar la fluidez de la operación del área productiva desde la recepción de la materia prima, hasta el empacado del producto terminado, teniendo constante comunicación y siendo intermediario entre la parte administrativa de la empresa y los colaboradores a su cargo, para coordinar los trabajos y las actividades realizadas.
- Planear y organizar las estrategias para alcanzar los objetivos asignados por la compañía, coordinando todos los procesos del área de producción como cumplimiento de metas, eficiencias productivas y estándares de calidad.
- Ejecutar la planeación de la producción
- Supervisar producción y garantizar que todos los materiales estén disponibles para cumplir con los plazos pactados
- Realizar los análisis de calidad: viscosidad, % de sólidos, índice de refracción, pH.
- Gestionar la homologación de las materias primas con proveedores locales.
- Responsable de proyectos de optimización/mejoras en la planta de producción.
- Realizar y llevar el control de inventario de materias primas y productos en consignación.
- Gestión de requisitos de adquisición de materias primas controladas.

⁸ Funciones tomadas de la encuesta al departamento de producción industrial descritas en el Anexo 9.

- **Requisitos de la Supervisión Industrial⁹:**

- Profesional en Ingeniería Química/Procesos, con posgrado en procesos industriales.
- Experiencia mínima de 2 años en procesos industriales.
- Formación en implementación y optimización de procesos.
- Experiencia en control de inventarios y planificación de forecast de producción (PCP).
- Experiencia en análisis de laboratorio de calidad, viscosidad y refracción de los productos fabricados.
- En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español e intermedio de inglés y portugués.
- Capacidades y habilidades en:
 - ✓ Fuerte capacidad de trabajo técnico y servicio al cliente y al equipo Dorf Ketal Colombia.
 - ✓ Capacidad de manejo de inteligencia emocional en los procesos de alta presión en las solicitudes y equipos internos de trabajo.
 - ✓ Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - ✓ Sólidas relaciones interpersonales.
 - ✓ Capacidad de aprendizaje.
 - ✓ Licencia de Conducción.

- **Funciones del Técnico Industrial:**

- Gestionar y llevar soportes documentales de las actividades de producción y calidad.
- Gestionar herramientas de control de procesos en cuanto a tiempos de fabricación.
- Ayudar en la gestión de mejoras de procesos que actualmente se llevan a cabo.

- **Requisitos del Técnico Industrial:**

- Técnico Químico/Procesos.
- Experiencia mínima de 2 años en procesos industriales.
- Experiencia en control de inventarios.
- Experiencia en ejecución de análisis de laboratorio de calidad, viscosidad y refracción de los productos fabricados.

⁹ Requisitos del cargo tomadas de la encuesta al departamento de producción industrial descritas en el Anexo 9.

- En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español y básico de inglés y portugués.
- Capacidades y habilidades en:
 - ✓ Capacidad de trabajo técnico y servicio al equipo Dorf Ketal Colombia.
 - ✓ Capacidad de manejo de inteligencia emocional en los procesos de alta presión en las solicitudes y equipos internos de trabajo.
 - ✓ Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - ✓ Sólidas relaciones interpersonales.
 - ✓ Capacidad de aprendizaje.
 - ✓ Licencia de Conducción.

2.2.4. Diseño organizacional del Departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente de Dorf Ketal Suc. Colombia

La configuración organizacional del área de seguridad industrial está conformada dentro de una estructura burocrática profesional y forma divisional (Ver Tabla 4). Esta configuración se define dentro de la directriz de la Sucursal Brasil para Colombia de acuerdo al organigrama descrito (Ver Figura 2). Esta dependencia está dirigida por el gerente industrial desde Brasil dentro del departamento de producción industrial, el cual define las tareas y funciones de los colaboradores en Colombia en este departamento, sin la articulación de las demás áreas de la cadena de valor, convirtiendo el área de seguridad industrial en una dependencia operativa en los procesos documentales del departamento de producción sin considerar las afectaciones de los departamentos de ventas y demás de la organización en la Sucursal Colombia.

Así, como en el Departamento de Ventas y Producción Industrial, sería necesario que división de Seguridad Industrial sea independiente del Departamento de producción de con dependencia de la gerencia general para la articulación de las actividades y gestión de los procesos con las demás divisiones de la organización. Esta dependencia se articularía bajo la directriz de la gerencia general y así entrar en una configuración de estructura simple bajo la supervisión directa desde Colombia.

2.2.4.a Departamentalización del área Seguridad Industrial y Medio Ambiente Suc. Colombia. El área de Seguridad Industrial y Medio Ambiente surgió bajo la necesidad de realización; ejecución; formalización; y desarrollo de procedimientos documentales de seguridad industrial y medio ambiente como el caso de la implementación del RUC y los Certificados de Calidad en la Sucursal Colombia que actualmente no se poseen y son necesarios para cumplimiento en los procesos licitatorios desarrollados por el Departamento de Ventas.

Actualmente, las actividades y tareas de seguridad industrial, calidad y medio ambiente hacen parte del Departamento de Producción Industrial, conllevando errores en los procesos por desconocimiento de supervisor encargado del área y causando atrasos en la consecución del objetivo de la línea que es la consecución de los requisitos e implementaciones del RUC y Certificados de Calidad para la Sucursal Colombia. Se recomienda para una distribución focalizada por áreas la separación de estas con el fin de un manejo eficiente, con calidad y con la estabilización de los colaboradores de no desviarlos en los procesos de sus funciones¹⁰.

2.2.4.b Responsabilidad y poder del Departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente. De acuerdo a lo manifestado en la encuesta del Anexo 10, las responsabilidades y poder son efectuadas desde la supervisión industrial en la Sucursal Colombia con la supervisión de la Gerencia Industrial en Brasil; estas son delegadas y llevadas a cabo por la supervisión industrial en la Sucursal Colombia con cierta autonomía en ciertas actividades y las más complejas se coordinan con la gerencia industrial en Brasil.

Si se incorpora una configuración organizacional de estructura simple (Ver Tabla 4); las directrices serían llevadas a cabo por la gerencia general en la Sucursal Colombia, la cual este departamento estaría reportando sus tareas a esta dependencia (Gerencia General) y bajo la supervisión de la misma. Esto ayudaría en la conjugación y sincronismo de

¹⁰ Funciones tomadas de la descripción de cargo de Dorf Ketal diseñados por los colaboradores de la organización y referenciados por el autor; adicional a las encuestas realizadas a los expertos especificados en el Anexo 9 y 10.

actividades con los demás departamentos y agilizaría la gestión de los procesos al estar en continua supervisión y no tan aislada y presta a toma de decisiones erróneas afectando a las demás operaciones de la cadena de valor.

Funciones y requisitos del personal en el Departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente

En la Sucursal Colombia se componen de la siguiente estructura de personal de acuerdo a lo descrito en la departamentalización:

- ✓ Supervisor de Seguridad Industrial y Medio Ambiente: 1 colaborador (propuesta de inclusión).
- ✓ Técnico de Seguridad Industrial y Medio Ambiente: 1 colaborador (propuesta de inclusión).

Las funciones y requisitos serían las siguientes:

- **Funciones de la Supervisión de Seguridad Industrial y Medio Ambiente:**
 - Garantizar la implementación de los sistemas integrados de gestión desde la calidad hasta salud y seguridad medio ambiente.
 - Responsable de la implementación de sistemas de gestión de salud y seguridad y medio ambiente.
 - Cumplimiento de indicadores como las 5 "S" (clasificación y descarte, Organización, Limpieza, Higiene y visualización, Disciplina y compromiso), ergonomía y reglas de seguridad.

- **Requisitos de la Supervisión de Seguridad Industrial y Medio Ambiente:**
 - Formación en seguridad de procesos, salud en el trabajo, medio ambiente.
 - Profesional en seguridad y salud en el trabajo.
 - Conocimientos gestión ambiental, salud ocupacional y seguridad industrial.
 - Manejo de personal, calidad y sistemas de gestión.

- Habilidades y Capacidades para contribuir activamente en el desarrollar nuevos estándares y técnicas que apliquen a la empresa.
 - Experiencia mínima de 1 año. en procesos de seguridad industrial y medio ambiente.
 - Licencia de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo).
 - Curso de 50 horas de SST.
- **Funciones del Técnico de Seguridad Industrial y Medio Ambiente:**
 - Llevar soportes documentales de las actividades de seguridad industrial y ambiental.
 - Ayudar en la gestión de mejoras de procesos de seguridad industrial y medio ambiente que actualmente se llevan a cabo.
- **Requisitos del Técnico de Seguridad Industrial y Medio Ambiente:**
 - Técnico en Seguridad Industrial y Medio Ambiente.
 - Experiencia mínima de 2 años en procesos de seguridad industrial y medio ambiente.
 - En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español y básico de inglés y portugués.
 - Capacidades y habilidades en:
 - ✓ Capacidad de trabajo técnico y servicio al equipo Dorf Ketal Colombia.
 - ✓ Capacidad de manejo de inteligencia emocional en los procesos de alta presión en las solicitudes y equipos internos de trabajo.
 - ✓ Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - ✓ Sólidas relaciones interpersonales.
 - ✓ Capacidad de aprendizaje.
 - ✓ Licencia de Conducción.

2.2.5. Diseño organizacional del Departamento Operaciones y Logística de Dorf Ketal Suc. Colombia

La configuración organizacional del área de Operaciones y Logística está conformada dentro de una estructura burocrática profesional y forma divisional (Ver Tabla 4). Esta configuración se define dentro de la directriz de la Sucursal Brasil para Colombia de acuerdo al organigrama descrito (Ver Figura 2). Esta dependencia está dirigida por el gerente de

operaciones y logística desde Brasil, el cual define las tareas y funciones de los colaboradores en Colombia en este departamento, sin la articulación de las demás áreas de la cadena de valor, convirtiendo el departamento de operaciones y logística en una autonomía operativa en procesos de compras de materias primas, equipos, exportaciones e importaciones y logística interna de movilización de las materias primas a la planta y productos terminados y servicios a los clientes, lo cual genera afectaciones de los departamentos de ventas y demás de la organización en la Sucursal Colombia al no tener coordinación de actividades. Así, como en el Departamento de Ventas, sería necesario que esta división sea dependiente de la gerencia general para la articulación de las actividades y gestión de los procesos con las demás divisiones de la organización. Esta dependencia se articularía bajo la directriz de la gerencia general y así entrar en una configuración de estructura simple bajo la supervisión directa desde Colombia. Adicional, es necesario que de este departamento se separe las actividades contables, financieras y de asistencia administrativa para una focalización de las tareas y desaturación de la carga laboral en los colaboradores.

2.2.5.a Departamentalización del área de Operaciones y Logística. El Departamento de Operaciones y Logística surgió bajo la necesidad de crecimiento de la Sucursal Colombia con la adquisición de nuevas cuentas del área de Ventas; para control en la adquisición, importaciones e importaciones de las materias primas, logística y transporte de materias primas a la planta y productos terminados a los campos del cliente, compra de equipos y servicios para la realización operativa de los Departamentos de Ventas, Producción y Seguridad Industrial. Este proceso conlleva a la supervisión; gestión; control; ejecución; seguimiento; planeación y administración de los procesos de importaciones de materias primas; exportaciones de productos terminados a los clientes en el extranjero; compra de materias primas locales para la maquila de los productos suministrados a los clientes; gestión de proveedores de servicios para la operatividad de las actividades de los Departamentos de Ventas y Producción Industrial; y logística de transporte de materias primas y productos terminados dentro del territorio nacional.

Actualmente en este departamento se asocian las actividades y tareas de operaciones y logística, supply chain, exportaciones e importaciones, facturación de los servicios suministrados, procesos de recursos humanos, procesos financieros y contables, y asistencia administrativa. Estas tareas conllevan a una acumulación de actividades del área de operaciones y logística llevando a la no eficiente gestión y ejecución de las funciones en esta área que son desarrolladas por un solo colaborador. Se recomienda para una distribución focalizada por áreas la separación de estas con el fin de un manejo eficiente, con calidad y con la estabilización de los colaboradores de no desviarlos en los procesos de sus funciones¹¹.

2.2.5.b Responsabilidad y poder del Departamento Operaciones y Logística Suc. Colombia. De acuerdo a lo manifestado en la encuesta del Anexo 11, las responsabilidades y poder son efectuadas desde la gerencia de operaciones y logística en Brasil; estas son delegadas y llevadas a cabo por la analista de supply chain en la Sucursal Colombia con cierta autonomía en ciertas actividades y las más complejas se coordinan con la gerencia de operaciones y logística en Brasil. Si se incorpora una configuración organizacional de estructura simple (Ver Tabla 4); las directrices serían llevadas a cabo por la gerencia general, la cual este departamento estaría reportando sus tareas a esta dependencia (Gerencia General) y bajo la supervisión de la misma. Esto ayudaría en la conjugación y sincronismo de actividades con los demás departamentos y agilizaría la gestión de los procesos al estar en continua supervisión y no tan aislada y presta a toma de decisiones erróneas afectando a las demás operaciones de la cadena de valor.

2.2.5.b Funciones y requisitos del personal en el Departamento de Operaciones y Logística. En la Sucursal Colombia se componen de la siguiente estructura de personal de acuerdo a lo descrito en la departamentalización:

✓ Analista de Supply Chain: 1 colaborador.

¹¹ Funciones tomadas de la descripción de cargo de Dorf Ketal diseñados por los colaboradores de la organización y referenciados por el autor; adicional a las encuestas realizadas a los expertos especificados en el Anexo 11.

Las funciones y requisitos serían las siguientes:

- **Funciones del Analista de Supply Chain¹²:**

- Garantizar las compras nacionales, internacionales según requerimientos de las áreas internas como producción, ventas, finanzas.
- Elaborar la facturación y notas crédito de la empresa.
- Gestionar el área de logística, garantizando la entrega de los productos en tiempo y calidad para los clientes.
- Actualización de información estadística de compras de materias primas, equipos, servicios y proveedores.
- Realizar las gestiones de importaciones y exportaciones.
- Gestionar la inscripción de proveedores y otorgamiento de créditos para el manejo de la operación.

- **Requisitos del Analista de Supply Chain¹³:**

- Profesional en Economía/Comercio Internacional, con posgrado en Supply Chain Management/Dirección Logística de la Cadena de Suministro/Comercio Internacional.
- Experiencia mínima de 2 años en cadena de suministro y comercio internacional.
- Experiencia y manejo de TIC`s.
- Experiencia y manejo de programas Windows y office.
- En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español e intermedio de inglés y portugués.
- Capacidades y habilidades en:
 - ✓ Fuerte capacidad de trabajo técnico y servicio al cliente, proveedores y al equipo Dorf Ketal Colombia.
 - ✓ Capacidad de manejo de inteligencia emocional en los procesos de alta presión en las solicitudes y equipos internos de trabajo.
 - ✓ Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - ✓ Sólidas relaciones interpersonales.

¹² Funciones tomadas de la encuesta al departamento de operaciones y logística descritas en el Anexo 11.

¹³ Requisitos del cargo tomadas de la encuesta al departamento de operaciones y logística descritas en el Anexo 11.

- ✓ Capacidad de aprendizaje.
- ✓ Manejo de problemas y conflicto.

2.2.6. Diseño organizacional del Departamento de Finanzas y Contabilidad de Dorf Ketal Suc. Colombia

La configuración organizacional del área de Finanzas y Contabilidad está conformada dentro de una estructura burocrática profesional y forma divisional (Ver Tabla 4). Esta configuración se define dentro de la directriz de la Sucursal Brasil para Colombia de acuerdo al organigrama descrito (Ver Figura 2). Esta dependencia está dirigida por el gerente de Finanzas y Contabilidad desde Brasil, el cual define las tareas y funciones de los colaboradores en Colombia en este departamento, sin la articulación de las demás áreas de la cadena de valor, convirtiendo el departamento de finanzas y contabilidad en una autonomía operativa en procesos de pagos a proveedores, de todas las cuentas por pagar, pagos de nómina, registros contables de ingresos y egresos a la compañía, seguimiento de la cartea de las cuentas por cobrar, pagos de anticipos solicitados por las demás áreas, pagos de la seguridad social de los colaboradores en la Sucursal Colombia, pagos de impuestos anuales, y generación de los estados financieros anuales de la Sucursal Colombia con sus reportes mensuales financiero del flujo de caja, ingresos y egresos. Estas tareas son desarrolladas por la misma persona que ejecuta las actividades de asistencia administrativa y logística y operaciones.

Así, como en los demás departamentos, sería necesario que esta división sea dependiente de la gerencia general para la articulación de las actividades y gestión de los procesos con las demás divisiones de la organización. Esta dependencia se articularía bajo la directriz de la gerencia general y así entrar en una configuración de estructura simple bajo la supervisión directa desde Colombia. Adicional, es necesario que de este departamento se separe las actividades de asistencia administrativa y operaciones y logística para una focalización de las tareas y desaturación de la carga laboral en los colaboradores.

2.2.6.a Departamentalización del área de Finanzas y Contabilidad. El Departamento de Finanzas y Contabilidad es de necesidad su creación desde la Sucursal Colombia por su crecimiento con la adquisición de nuevas cuentas del área de Ventas en las necesidades de los procesos financieros; pagos contables; pagos de nómina; seguimiento de cartera de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar; pagos de los impuestos mensuales de las ventas realizadas, reportes de balances financieros de ingresos y egresos de la Sucursal Colombia y demás necesidades financieras de flujos de caja para la adquisición de los diferentes servicios, equipos, materias primas y demás requeridas de los Departamentos de Ventas, Producción, Operaciones y Logística, y Seguridad Industrial.

En este departamento se asociarían las actividades y tareas de finanzas y contabilidad y demás requerimientos financieros expresados anteriormente. Estas tareas conllevan a una focalización de actividades separando las de del área de operaciones y logística, y asistencia administrativa realizadas por la misma persona, llevando a una eficiente gestión y ejecución de las funciones en esta área que actualmente son desarrolladas por un solo colaborador y que al ser separadas generaría agilización en los procesos. Se recomienda para una distribución focalizada por áreas la separación de estas con el fin de un manejo eficiente, con calidad y con la estabilización de los colaboradores de no desviarlos en los procesos de sus funciones¹⁴.

2.2.6.b Responsabilidad y poder del Departamento Finanzas y Contabilidad Suc. Colombia. De acuerdo a lo manifestado en la encuesta del Anexo 11, las responsabilidades y poder son efectuadas desde la gerencia de finanzas y contabilidad en Brasil; estas son delegadas y llevadas a cabo por la analista de supply chain en la Sucursal Colombia (es el mismo colaborador que realiza estas funciones) con cierta autonomía en ciertas actividades y las más complejas se coordinan con la gerencia de finanzas y contabilidad en Brasil. Si se incorpora una configuración organizacional de estructura simple (Ver Tabla 4); las directrices serian llevadas a cabo por la gerencia general en Colombia, la cual este

¹⁴ Funciones tomadas de la descripción de cargo de Dorf Ketel diseñados por los colaboradores de la organización y referenciados por el autor; adicional a las encuestas realizadas a los expertos especificados en el Anexo 11.

departamento estaría reportando sus tareas a esta dependencia (Gerencia General) y bajo la supervisión de la misma. Esto ayudaría en la conjugación y sincronismo de actividades con los demás departamentos y agilizaría la gestión de los procesos de cuentas por cobrar y pagar, y seguimientos a la contabilidad financiera de la Sucursal Colombia al estar en continua supervisión y no tan aislada y presta a toma de decisiones erróneas afectando a las demás operaciones de la cadena de valor.

2.2.6.c Funciones y requisitos del personal en el Departamento de Finanzas y Contabilidad. En la Sucursal Colombia se compondría de la siguiente estructura de personal de acuerdo a lo descrito en la departamentalización:

✓ Asistente de Finanzas y Contabilidad: 1 colaborador.

Las funciones y requisitos serían las siguientes:

- **Funciones del Asistente de Finanzas y Contabilidad¹⁵:**
 - Gestionar los pagos de las cuentas por cobrar y pagar.
 - Apoyar en la elaboración de informes de análisis financieras solicitados por la gerencia general.
 - Seguimiento de los balances financieros y contables de la Sucursal Colombia.
 - Atender requerimientos, peticiones y solicitudes de la gerencia general en Colombia y gerencia en Brasil.
 - Gestionar pagos de los impuestos mensuales y anuales.
 - Apoyar y atender auditorías las auditorías financieras internas.
 - Archivar y mantener organizada la documentación asociada a los procesos financieros y contables de la Sucursal Colombia.
 - Articulación del outsourcing de contabilidad en Colombia con el área contable en Brasil.

¹⁵ Funciones tomadas de la encuesta al departamento de operaciones y logística descritas en el Anexo 11.

- **Requisitos del Asistente de Finanzas y Contabilidad¹⁶:**

- Tecnólogo contable/financiero.
- Experiencia mínima de 2 años en procesos contables, gestión de pagos, seguimiento y pagos de impuestos, operaciones back to back, evaluación y otorgamiento de créditos, elaboración de giros internacionales, pagos de nómina, pagos de seguridad social, generación de informes financieros, seguimientos contables en los balances financieros.
- Experiencia y manejo de TIC`s.
- Experiencia y manejo de programas Windows y office.
- En idiomas manejo fluido verbal y escrito del español y básico de inglés y portugués.
- Capacidades y habilidades en:
 - ✓ Fuerte capacidad de trabajo técnico y servicio al cliente, proveedores y al equipo Dorf Ketal Colombia.
 - ✓ Capacidad de manejo de inteligencia emocional en los procesos de alta presión en las solicitudes y equipos internos de trabajo.
 - ✓ Fuertes habilidades de comunicación oral y escrita.
 - ✓ Sólidas relaciones interpersonales.
 - ✓ Capacidad de aprendizaje.
 - ✓ Manejo de problemas y conflicto.

De acuerdo a lo descrito en los diseños organizacionales de cada departamento¹⁷, es recomendable realizar los respectivos cambios desde la estructura organizativa especificadas por Mintzberg (Ver Tabla 4), tomando como referencia una estructura simple con una cabeza de mando centralizada, con la figura de gerente general o gerente de distrito. Una cabeza de mando centralizada conllevaría a un canal de comunicación directo, concreto, no distorsionado, no ambiguo, no de libre interpretación, con estructura vertical/horizontal, definiendo las tareas, funciones, responsabilidades y ejecución de las

¹⁶ Requisitos del cargo tomadas de la encuesta al departamento de operaciones y logística descritas en el Anexo 11.

¹⁷ Diseño de puestos de trabajo y departamentos basados en las encuestas de los Anexos 6 al 11.

actividades de forma eficiente al solo existir un ente de liderazgo focalizado desde Colombia.

El gerente general/distrito¹⁸ estaría encargado de dar la dirección, objetivos, metas, planificación y liderazgos a toda la cadena de valor de la organización en Colombia; también articularía a los departamentos en la gestión de una eficiente respuesta a los requerimientos y solicitudes de la actividad económica de la sucursal.

Los departamentos que se estructurarían con su respectivo personal de soportes operativos en la sucursal Colombia bajo el liderazgo del Gerente General/Distrito¹⁹ serían:

- **Departamento de Ventas:**

- Gerente de Territorio Upstream.
- ✓ Asesor Técnico Upstream.
- Gerente de Area Downstream.
- ✓ Asesor Técnico Downstream.

- **Departamento de Producción Industrial:**

- Supervisor Industrial.
- ✓ Técnico Industrial.

- **Departamento de Seguridad Industrial y Medio Ambiente:**

- Supervisor de Seguridad Industrial y Medio Ambiente.
- ✓ Técnico de Seguridad Industrial y Medio Ambiente.

- **Departamento de Operaciones y Logística:**

- Analista de Supply Chain.

¹⁸ Cargo definido de acuerdo a la estructura y creación de puestos de trabajo desde la sucursal de Brasil. Gerente de Distrito es un cargo estipulado para el gerenciamiento de una región en concreto (Colombia, Ecuador, Perú, el Caribe, etc.) bajo el liderazgo del Director de Negocios.

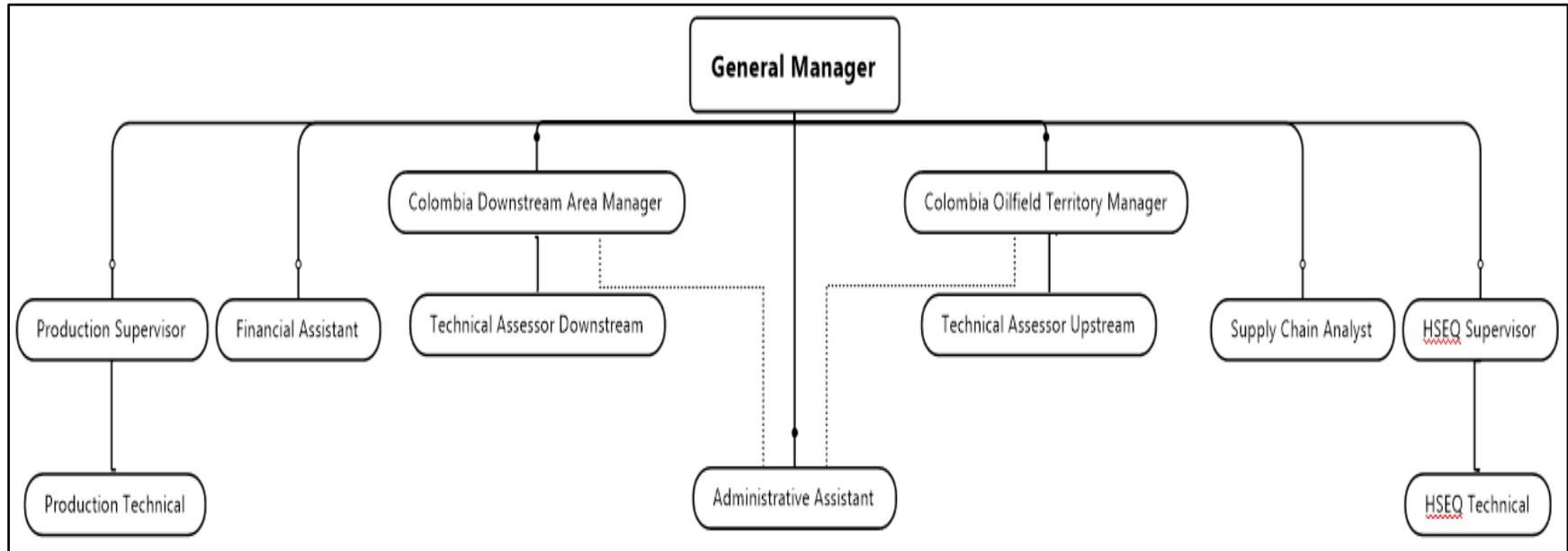
¹⁹ La Gerencia General/Distrito, estaría soportado con la asistencia administrativa de acuerdo a lo descrito en la sesión 2.2.1.

- **Departamento de Finanzas y Contabilidad:**
 - Asistente de Finanzas y Contabilidad.

Con la estructura organizacional descrita en los diseños de puestos de trabajo de cada departamento, se propone el siguiente organigrama, con el fin de una mayor competitividad organizacional en la estructura de la Sucursal Colombia y así lograr una mejor distribución de tareas, funciones, responsabilidad y óptima gestión en cada colaborador (Ver Figura 3).

Figura 3.

Estructura organizacional propuesta – Dorf Ketal Suc. Colombia.



Nota. Estructura organizacional de Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia propuesto (creación del autor).

2.3. Estudios de salarios del personal de Dorf Ketal Brasil Ltda Sucursal Colombia

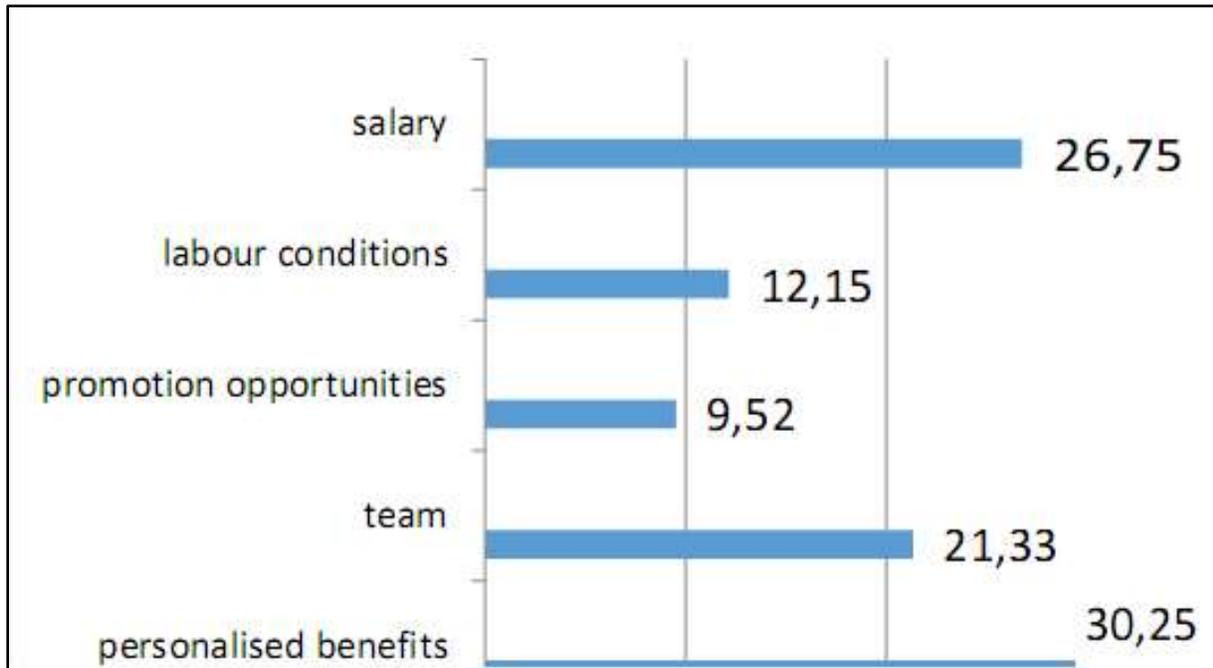
Un adecuado estudio de salarios es fundamental para estimar los presupuestos financieros a nivel del talento humano requerido en una organización y en los proyectos a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos trazados dentro de las estrategias planificadas y formuladas en la compañía.

De acuerdo a un estudio base realizado en Rumania (Tănase & Tănase, 2019), se identifican factores motivacionales claves que aumentan el crecimiento y desarrollo de los colaboradores en una organización. En este estudio se evaluaron 69 compañías (microempresas, pequeña y mediana) de diferentes sectores económicos como el industrial, construcción, comercial, reparación de automotores, y otros servicios; los cuales el 30.25% de los gerentes encuestados coincidieron que para lograr una mayor competitividad en el desempeño de los colaboradores, es necesario ser motivados en los beneficios personalizados, entendiendo las necesidades de cada uno para ser más productivo en sus funciones y actividades.

Adicional, otro factor de gran importancia complementando la motivación en los beneficios personalizados se encuentra las recompensas salariales con un 26.75%. Esto indica que para lograr una eficiente competitividad en las funciones y desempeño de gestión en los equipos de trabajo y colaboradores es clave compensar salarios acordes a la distribución de tareas, funciones, responsabilidades, conllevando a un estado de bienestar en los integrantes de la organización (Ver Tabla 5).

Tabla 5.

Motivational factors for enhancing employees' performance.



Nota. Tănase, D., & Tănase, A. (2019). Management - Factor of Organisation'S Competitiveness. 40–45.

Para considerar una base de estudio y estimación de los salarios en los colaboradores de la organización de Dorf Ketel Brasil Sucursal Colombia, se considera el método cuantitativo del sistema de puntos por factor, que consiste en determinar ciertos factores claves determinativos en los puestos de trabajo de una empresa. Este estudio salarial no ha sido realizado por la compañía en la Sucursal Colombia, lo cual ha conllevado a dar estimaciones salariales sin una base de factores que puedan dar una asignación equitativa de acuerdo a las funciones, responsabilidades y poder de cada colaborador, asumiendo en cada colaborador salarios inferiores²⁰ a los estimados en este estudio.

Estos factores se miden porcentualmente y en valor absoluto por medio de una tabla de valoración de acuerdo a las descripciones de cada factor a medir respecto a los puestos de trabajo y cargos (Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008)).

²⁰ Por protección de información interna de la compañía de los salarios de cada colaborador en la Sucursal Colombia no se publican en el documento, mas revisando internamente con el área de nomina y comparando el estudio realizado por el autor se constata que los salarios actuales están por debajo a lo planteado.

La definición de los factores fue clasificada en cuatro categorías en base a lo estipulado por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) en la valoración de puestos²¹. Los factores serían los siguientes:

- **Habilidad:** aspectos relacionados con la experiencia, conocimiento, proactividad, etc.
- **Esfuerzo:** aspectos relacionados con el esfuerzo físico y mental para la ejecución de las tareas y funciones.
- **Responsabilidad:** aspectos relacionados con la actitud de responder y cuidar los bienes y recursos de la compañía.
- **Condiciones de Trabajo:** aspectos relacionados con el lugar de ejecución del trabajo (administrativo en oficina, en campo, etc).

De los factores mencionados, se definirán factores específicos que darán el respectivo peso porcentual o puntuación de acuerdo a los cargos y aspectos a evaluar.

Los cargos que serán evaluado los estudios salariales son los propuestos en la Figura 3, de acuerdo al organigrama sugerido. Se considerarán 10 factores específicos y las puntuaciones son definidas por el autor de acuerdo a la experiencia dentro de la organización y a lo observado dentro de las encuestas de los Anexos 6 al 11 con un total máximo de 1000 puntos.

A continuación, se describe la asignación de puntos a los factores principales:

²¹ Concepto basado en los postulados de la OIT “La Evaluación de las Tareas”, Ginebra, 1960 (2da. Ed. 1971).

Tabla 6.*Asignación de puntos por factor – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.*

| Factor | Porcentaje | Puntos | Factor específico | Porcentaje específico | Total puntos |
|------------------------|-------------|-------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------|
| Habilidades | 40% | 400 | Nivel Académico | 15% | 150 |
| | | | Experiencia Laboral | 15% | 150 |
| | | | Relaciones Internas/Externas | 10% | 100 |
| Responsabilidad | 30% | 300 | Responsabilidad por Equipos/Vehículo | 5% | 100 |
| | | | Responsabilidad por Dinero | 10% | 100 |
| | | | Responsabilidad por Personas | 15% | 100 |
| Esfuerzo | 20% | 200 | Esfuerzo Físico | 10% | 100 |
| | | | Esfuerzo Mental | 10% | 100 |
| Condiciones de trabajo | 10% | 100 | Condiciones del lugar de trabajo | 5% | 50 |
| | | | Condiciones de Riesgo Laboral | 5% | 50 |
| Total | 100% | 1000 | | 100% | 1000 |

Nota. Elaboración del autor en base a José Ignacio Urquijo. La Remuneración del Trabajo.

Para cada factor específico se discriminará por medio de nivel de grados (I, II, y III) para la asignación de puntos y descripción de los mismos en la valoración de cada cargo (Ver Tablas 7, 8, 9, 10).

Tabla 7.*Puntos por factor específicos en factor Habilidad – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.*

| Factor específico | Puntos específicos | Grado | Descripción | Puntuación |
|------------------------------|--------------------|-------|----------------------|------------|
| Nivel Académico | 150 | I | Técnico/Tecnólogo | 20 |
| | | II | Profesional Pregrado | 75 |
| | | III | Profesional Posgrado | 150 |
| Experiencia Laboral | 150 | I | Menos de 2 años | 25 |
| | | II | 2 a 4 años | 75 |
| | | III | mas de 4 años | 150 |
| Relaciones Internas/Externas | 100 | I | Interna | 25 |
| | | II | Externa | 50 |
| | | III | Interna/Externa | 100 |

Nota. Elaboración del autor en base a José Ignacio Urquijo. La Remuneración del Trabajo.

Tabla 8.

Puntos por factor específicos en Responsabilidad–Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.

| Factor específico | Puntos específicos | Grado | Descripción | Puntuación |
|--------------------------------------|--------------------|-------|----------------------------------------|------------|
| Responsabilidad por Equipos/Vehículo | 50 | I | Tecnológicos y herramientas de trabajo | 25 |
| | | II | Vehículo de la compañía | 25 |
| | | III | Equipos/Vehículo | 50 |
| Responsabilidad por Dinero | 100 | I | Caja menor | 25 |
| | | II | Caja Menor/Tarjeta de Crédito | 100 |
| Responsabilidad por Personas | 150 | I | de 0 a 1 personas | 25 |
| | | II | entre 2 a 5 personas | 100 |
| | | III | Más de 6 personas | 150 |

Nota. Elaboración del autor en base a José Ignacio Urquijo. La Remuneración del Trabajo.

Tabla 9

Puntos por factor específicos en factor Esfuerzo – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.

| Factor específico | Puntos específicos | Grado | Descripción | Puntuación |
|-------------------|--------------------|-------|-----------------------|------------|
| Esfuerzo Físico | 100 | I | Bajo esfuerzo físico | 10 |
| | | II | Medio esfuerzo físico | 30 |
| | | III | Alto esfuerzo físico | 100 |
| Esfuerzo Mental | 100 | I | Bajo esfuerzo mental | 10 |
| | | II | Medio esfuerzo mental | 30 |
| | | III | Alto esfuerzo mental | 100 |

Nota. Elaboración del autor en base a José Ignacio Urquijo. La Remuneración del Trabajo.

Tabla 10

Puntos por factor específicos en factor Condición – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.

| Factor específico | Puntos específicos | Grado | Descripción | Puntuación |
|----------------------------------|--------------------|-------|---------------|------------|
| Condiciones del lugar de trabajo | 50 | I | Oficina | 10 |
| | | II | Campo | 30 |
| | | III | Oficina/Campo | 50 |
| Condiciones de Riesgo Laboral | 50 | I | Riesgo Bajo | 10 |
| | | II | Riesgo Medio | 30 |
| | | III | Riesgo Alto | 50 |

Nota. Elaboración del autor en base a José Ignacio Urquijo. La Remuneración del Trabajo.

Teniendo presente la clasificación descrita en las Tablas 7 al 10 y basándonos en la descripción de funciones y requisitos de cada cargo propuesto en el ítem 2.2. del

presente documento, se asignarán los puntos respectivos para la definición del salario de cada funcionario que estaría sugerido en el organigrama de la Figura 3.

En la Tabla 12, se observa la puntuación salarial de acuerdo a los factores específicos y a los cargos y funciones de cada colaborador de Dorf Ketal Brasil Sucursal Colombia. El mayor puntaje lo tendría el cargo Gerente General, el cual nos basaremos para la estimación del valor de cada punto, ya que tomaremos el salario actual del Representante Legal (COP²² \$9.000.000) de la compañía que sería el de más alto valor en la Sucursal Colombia.

Tomando como referencia la siguiente ecuación, se obtendrá el valor en COP de cada punto y con ello se estimarán los salarios bases de cada colaborador (Ver Figura 4)²³.

Figura 4.

Ecuación Valor/Punto – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.

$$\text{Valor punto} = \frac{\text{Salario del cargo}}{\text{Puntos totales del cargo}}$$
$$\text{Valor punto} = \frac{\text{COP } \$9.000.000}{850 \text{ puntos}} = \text{COP } \$10.588,24/\text{Punto}$$

Para llevar a cabo los cálculos de nómina de los salarios en COP de cada puesto de trabajo, se tomaron los puntos totales por factores específicos calculados en la Tabla 12. De estos puntos y considerando el valor en COP por cada punto determinado en la Figura 4., se estimaron los salarios bases de cada cargo propuesto en el organigrama de la Figura 3.

²² COP (Peso Colombiano). Nomenclatura para referenciar la moneda en Colombia.

²³ Ecuación basada en literatura La Remuneración del Trabajo de Jose Ignacio Urquijo.

Para tener los cálculos reales de nómina que se pagan en una organización en Colombia, se tienen en cuenta los factores porcentuales de pagos de seguridad social por parte de la compañía, los cuales son²⁴:

- Pensiones: 12%.
- Salud: 4%.
- Caja de compensación: 4%
- Cesantías: 1 salario mensual pagado al año
- Riesgo profesional²⁵ (ARL): de acuerdo a la clasificación (ver Tabla 11)

Tabla 11.

Clasificación riesgo laboral en Colombia.

| Clase de riesgo | Valor inicial |
|-----------------|---------------|
| I | 0.522% |
| II | 1.044% |
| III | 2.436% |
| IV | 4.350% |
| V | 6.960% |

Nota. https://www.arlsura.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1426.

Tomando esta base se determina que la totalidad de costo de la nómina para Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia seria de **COP \$70.356.768** (mes) (Ver Tabla 13) de acuerdo a lo propuesto en el organigrama de la Figura 3.

²⁴ Datos e información basados en el certificado de pagos para el cotizante suministrado por Dorf Ketal. Visualizar en el Anexo 12

²⁵ Para la Sucursal Colombia, se clasifican en clase 1 los cargos administrativos de Asistente Administrativa, Asistente Financiero, Analista de Supply Chain, Gerente de Área Downstream, y Gerente General, el resto de cargos se clasifican en clase 5.

Tabla 12

Puntos salariales por factores específicos – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.

| Cargo | Habilidades | | | Responsabilidad | | | Esfuerzo | | Condición de Trabajo | | Total |
|----------------------------------|-----------------|---------------------|------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------------|-------------------------------|-------|
| | Nivel Académico | Experiencia Laboral | Relaciones Internas/Externas | Responsabilidad por Equipos/Vehículo | Responsabilidad por Dinero | Responsabilidad por Personas | Esfuerzo Físico | Esfuerzo Mental | Condiciones del lugar de trabajo | Condiciones de Riesgo Laboral | |
| Gerente General | 150 | 150 | 100 | 50 | 100 | 150 | 10 | 100 | 10 | 30 | 850 |
| Gerente de Territorio Upstream | 150 | 75 | 100 | 50 | 100 | 100 | 10 | 100 | 10 | 30 | 725 |
| Gerente de Area Downstream | 150 | 75 | 100 | 50 | 100 | 100 | 10 | 100 | 10 | 30 | 725 |
| Asesor Técnico Upstream | 75 | 25 | 50 | 50 | 100 | 25 | 10 | 30 | 10 | 30 | 405 |
| Asesor Técnico Downstream | 75 | 25 | 50 | 50 | 100 | 25 | 10 | 30 | 10 | 30 | 405 |
| Supervisor de Producción | 75 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 10 | 10 | 10 | 30 | 260 |
| Analista de Supply Chain | 75 | 75 | 50 | 25 | 25 | 25 | 10 | 10 | 10 | 10 | 315 |
| Supervisor HSEQ | 75 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 10 | 10 | 10 | 30 | 260 |
| Asistente Financiero | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 10 | 10 | 10 | 10 | 185 |
| Asistente Administrativo | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 10 | 10 | 10 | 10 | 185 |
| Técnico de Producción Industrial | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 10 | 10 | 10 | 10 | 185 |
| Técnico Seguridad Industrial | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 | 25 | 10 | 10 | 10 | 10 | 185 |

Nota.Elaboración del autor.

Tabla 13

Costo total de nómina mensual – Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia.

| Personal | Puntos Asignados | Numero de puestos | Salario por cargo | Auxilio de Transporte | Pensión (12%) | Caja de compensación (4%) | ARL Clase 1 - 0,522% | Cesantias (mensual) | Intereses Cesantias (mensual) | Prima de servicios | Vacaciones | Total Mes |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| | COP\$ (Peso Colombiano) | | | | | | | | | | | |
| | UN | | | | | | | | | | | |
| Gerente General | 850 | 1 | \$ 9.000.000,00 | \$ 0,00 | \$ 1.080.000,00 | \$ 360.000,00 | \$ 46.980,00 | \$ 750.000,00 | \$ 45.000,00 | \$ 750.000,00 | \$ 375.000,00 | \$ 12.406.980,00 |
| Gerente de Territorio Upstream | 725 | 1 | \$ 7.676.470,59 | \$ 0,00 | \$ 921.176,47 | \$ 307.058,82 | \$ 534.282,35 | \$ 639.705,88 | \$ 38.382,35 | \$ 639.705,88 | \$ 319.852,94 | \$ 11.076.635,29 |
| Gerente de Area Downstream | 725 | 1 | \$ 7.676.470,59 | \$ 0,00 | \$ 921.176,47 | \$ 307.058,82 | \$ 40.071,18 | \$ 639.705,88 | \$ 38.382,35 | \$ 639.705,88 | \$ 319.852,94 | \$ 10.582.424,12 |
| Asesor Técnico Upstream | 405 | 1 | \$ 4.288.235,29 | \$ 0,00 | \$ 514.588,24 | \$ 171.529,41 | \$ 298.461,18 | \$ 357.352,94 | \$ 21.441,18 | \$ 357.352,94 | \$ 178.676,47 | \$ 6.187.637,65 |
| Asesor Técnico Downstream | 405 | 1 | \$ 4.288.235,29 | \$ 0,00 | \$ 514.588,24 | \$ 171.529,41 | \$ 298.461,18 | \$ 357.352,94 | \$ 21.441,18 | \$ 357.352,94 | \$ 178.676,47 | \$ 6.187.637,65 |
| Supervisor de Producción | 260 | 1 | \$ 2.752.941,18 | \$ 0,00 | \$ 330.352,94 | \$ 110.117,65 | \$ 191.604,71 | \$ 229.411,76 | \$ 13.764,71 | \$ 229.411,76 | \$ 114.705,88 | \$ 3.972.310,59 |
| Analista de Supply Chain | 315 | 1 | \$ 3.335.294,12 | \$ 0,00 | \$ 400.235,29 | \$ 133.411,76 | \$ 17.410,24 | \$ 277.941,18 | \$ 16.676,47 | \$ 277.941,18 | \$ 138.970,59 | \$ 4.597.880,82 |
| Supervisor HSEQ | 260 | 1 | \$ 2.752.941,18 | \$ 0,00 | \$ 330.352,94 | \$ 110.117,65 | \$ 191.604,71 | \$ 229.411,76 | \$ 13.764,71 | \$ 229.411,76 | \$ 114.705,88 | \$ 3.972.310,59 |
| Asistente Financiero | 185 | 1 | \$ 1.958.823,53 | \$ 0,00 | \$ 235.058,82 | \$ 78.352,94 | \$ 10.225,06 | \$ 163.235,29 | \$ 9.794,12 | \$ 163.235,29 | \$ 81.617,65 | \$ 2.700.342,71 |
| Asistente Administrativo | 185 | 1 | \$ 1.958.823,53 | \$ 106.454,00 | \$ 235.058,82 | \$ 78.352,94 | \$ 10.225,06 | \$ 163.235,29 | \$ 9.794,12 | \$ 163.235,29 | \$ 81.617,65 | \$ 2.806.796,71 |
| Técnico de Producción Industrial | 185 | 1 | \$ 1.958.823,53 | \$ 106.454,00 | \$ 235.058,82 | \$ 78.352,94 | \$ 136.334,12 | \$ 163.235,29 | \$ 9.794,12 | \$ 163.235,29 | \$ 81.617,65 | \$ 2.932.905,76 |
| Técnico Seguridad Industrial | 185 | 1 | \$ 1.958.823,53 | \$ 106.454,00 | \$ 235.058,82 | \$ 78.352,94 | \$ 136.334,12 | \$ 163.235,29 | \$ 9.794,12 | \$ 163.235,29 | \$ 81.617,65 | \$ 2.932.905,76 |
| Total | | 12 | \$ 49.605.882 | \$ 319.362 | \$ 5.952.706 | \$ 1.984.235 | \$ 1.911.994 | \$ 4.133.824 | \$ 248.029 | \$ 4.133.824 | \$ 2.066.912 | \$ 70.356.768 |

Nota.Elaboración del autor.

3. INCIDENCIA TECNOLÓGICA EN LA COMPETITIVIDAD DE DORF KETAL BRASIL SUCURSAL COLOMBIA

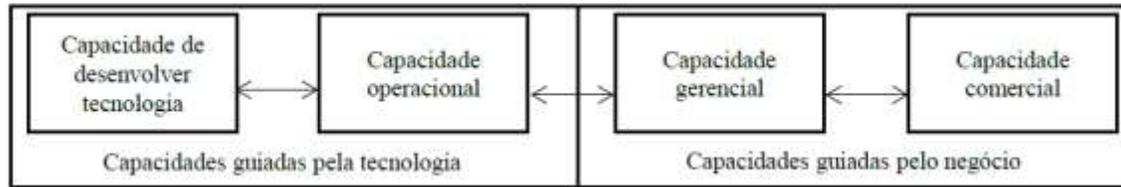
Las capacidades y recursos que se puedan desarrollar en una organización están impactadas o influenciadas con la incursión e implementación de la innovación y tecnología. La creación de nuevos productos y servicios marcarán la diferencia competitiva entre compañías para la productividad de la misma organización.

La innovación no siempre está enmarcada o definida dentro de parámetros de productos diseñados o de la misma actividad económica de la compañía, esta hace parte dentro de unas características organizacionales generadas por las capacidades, habilidades, experiencias y recursos que posean los colaboradores de la empresa (Vasconcelos et al., 2021; Teece, 2007). Los colaboradores de una organización poseen capacidades gerenciales, comerciales, operacionales y de creación que son segregados de la capacidad de innovar que conforman el desarrollo de tecnología en la empresa (Zawislak, Alves, Tello-Gamarra, Barbieux y Reichert, 2012).

Con el fin de comprender el contexto de la capacidad de innovación en una organización se puede relacionar con la “capacidade de absorver, adaptar e transformar determinada tecnologia em gerenciamento específico, operações e rotinas de transações que podem levar uma empresa aos lucros schumpeterianos” (Vasconcelos et al., 2021 p. 3; Zawislak et al., 2012, p. 23), de esta manera es descrito en la siguiente figura:

Figura 5.

Capacidad de Innovación.



Nota. Adaptado de Zawislak, P., Alves, C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>; Vasconcelos, R. B. B. de, Santos, J. F. dos, & Andrade, J. A. de. (2021). Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), e190106. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190106>.por.

Los dos tipos de capacidades relacionadas en la Figura 5, se refieren a las desarrolladas por la tecnología y el negocio o actividad económica. Las capacidades desarrolladas por la tecnología las constituye la capacidad de desarrollo tecnológico y capacidad operacional; estas desenvuelven las mejora y avances de procesos de fabricación (operación), gestión de optimización de costos, gestión de calidad de los procesos de fábrica, gestión de logística en la entrega de bienes y servicios y todo aquello que conlleve a la gestión de soluciones a las necesidades y demandas de los clientes en el mercado de desarrollo (Vasconcelos et al., 2021; Alves, Barbieux, Reichert, Tello-Gamarra y Zawislak, 2017).

En contraste a la capacidad desarrollada por la tecnología, se encuentra la realizada por el negocio; las cuales la constituyen la capacidad gerencial y capacidad comercial que tienen relación en la dirección de recursos y actividades (gerencial) (Alves et al., 2017), y la inteligencia de mercado para la competitividad en los procesos y costos de la actividad económica de la organización (comercial) (Coase, 1937; Williamson, 1985).

Las capacidades guiadas por la tecnología y por el negocio son necesarias que sean engranadas, de tal manera que las soluciones que se generen por medio de las áreas operativas impulsadas por los desarrollos tecnológicos sean llevadas al mercado por medio de la gestión gerencial (gestión y eficiencia para obtención de resultados) y gestión comercial (conexión de los desarrollos y gestiones operativas al mercado por medio del

proceso de posventa, marketing y logística), generando en si una ventaja competitiva (Vasconcelos et al., 2021).

En contexto, la capacidad de innovar puede atribuirse a los recursos que posee una empresa que conllevan al desarrollo de los procesos estratégicos trazados, generando la capacidad de crear tecnología en la organización. Para ello, es necesario el desarrollo de recursos en las capacidades gerenciales (planificación estratégica, procedimientos, gestión del talento humano) y comerciales (relacionamiento con clientes y proveedores y poder de negociación) logrando ventaja competitiva en el mercado (Zawislak, P., Fracasso, E., & Tello-Gamarra, J., 2018).

Los componentes de liderazgo, relación con los clientes, relación con la sociedad, utilización de redes de conocimiento aportan a la capacidad y desenvolvimiento de la innovación, convirtiendo está a la vez el recurso de innovación con la capacidad de innovar (Bayarçelik, Tasel y Apak (2014), Karpak y Topcu (2010), Derecho y derecho (2019), Martínez-Román y Romero (2017) y Vasconcelos y Oliveira (2018)).

Basándonos en la teoría de los recursos de Penrose y relacionando las capacidades gerenciales y comerciales, se detectan los siguientes factores asociados a los recursos de una organización (Vasconcelos et al., 2021):

- **Liderazgo:** El liderazgo hace parte fundamental en la planificación, elaboración, definición y ejecución de los proyectos organizacionales, logrando estimular y comunicar con las demás partes interesadas las respectivas informaciones para promocionar la innovación dentro de la organización (Vasconcelos, Vieira, & Silveira, 2020; Vasconcelos et al., 2021).
- **Información y conocimiento:** El trueque de conocimiento y las conexiones entre compañías conlleva a la adquisición de estrategias que ayudan al desarrollo de la capacidad de innovación en los procesos y actividades de gestión internas en la

organización (Kamasak, 2015; Laforet, 2011; Derecho y derecho, 2019; Vasconcelos et al., 2021).

- **Gerenciamiento del talento humano:** La aplicación en la gestión del talento humano en la capacitación y formación de las habilidades de los colaboradores y en la adecuación de un entorno incentivado a la innovación, son motivantes del desarrollo en la capacidad de innovar en las organizaciones (Vasconcelos et al., 2021).
- **Relacionamiento con la sociedad:** Un estimulante para las actividades de una organización en la búsqueda de soluciones innovadoras y proactivas son las resaltadas en las regulaciones ambientales, políticas, económicas, sociales y normativas (Nidumolu, Prahalad y Rangaswami (2009); Vasconcelos y Oliveira (2018); Vasconcelos et al., 2021).
- **Relacionamiento con los proveedores:** La generación de una capacidad comercial conlleva a la comercialización y reducción de costos en la adquisición de los bienes y servicios con un buen relacionamiento con los proveedores, creando ventajas con respecto a la competencia (Kamasak (2015); Vasconcelos et al., 2021).
- **Relacionamiento con los clientes:** Un desarrollo de la capacidad comercial en el relacionamiento y cercanía con el cliente permite el surgimiento y desarrollo de innovación de bienes y servicios, de acuerdo a las demandas y necesidades manifestadas incentivando a la innovación y creación tecnológica (Bayarçelik y col. (2014); Vasconcelos et al., 2021).
- **Resultados:** La capacidad comercial es reflejada en los resultados financieros, de rentabilidad y de crecimiento producto de las ventas desarrolladas; estos ítems de medición son necesarios para inyección de capital financiero en el desarrollo e innovación tecnológica (Vasconcelos et al. (2020)).

De acuerdo a las encuestas realizadas a los colaboradores de Dorf Ketal Brasil Sucursal Colombia, descritas en los anexos 6 al 11, muestran la importancia del desarrollo de las capacidades y recursos para generar mayor competitividad en el mercado. Es necesario fortalecer las capacidades guiadas por la tecnología y por el negocio.

Las capacidades a nivel de tecnología constituidas por el desarrollo tecnológico y capacidad operacional que serían necesario fortalecer en Dorf Ketal Brasil Suc. Colombia son²⁶:

- Desarrollo de instalaciones propias de maquila para fabricación de los productos químicos en el país (planta propia de la compañía)²⁷.
- Definición de procedimientos para la negociación de compra de materias primas donde se abarque las demás regiones fuera del país para precios competitivos y de bajo impacto ambiental, así, como los respectivos a las actividades operativas en campo²⁸.
- Software para medición y predicción de condiciones en los procesos de aplicación de productos químicos, planificación de tareas y proyectos en los colaboradores y control de los procesos internos de la compañía:
 - Predict 7.1. – Corrosion Prediction and Assessment Software for Oil/Gas Production and Transmission Applications by Honeywell²⁹.
 - Sistema ERP para control de inventarios, seguimientos logísticos, costos de compra y fabricación de materias primas, precios de ventas y planificación de las tareas diarias en los colaboradores. Se usa actualmente Odoos para algunas tareas, pero se recomienda de un ERP como SAP u Oracle para la integralidad en los procesos y planificación de las tareas y proyectos.³⁰.

²⁶ Información tomada de las encuestas en los Anexos 6 al 11.

²⁷ Tomado del Anexo 6 en el apartado “Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia”, pregunta 5.

²⁸ Tomado del Anexo 6 en el apartado “Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia”, pregunta 5.

²⁹ Tomado del Anexo 6 en el apartado “Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia”, pregunta 3.

³⁰ Tomado del Anexo 7 y 9 en el apartado “Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia”, pregunta 3.

Las capacidades a nivel del negocio constituidas por la capacidad gerencial y capacidad comercial que serían necesario fortalecer en Dorf Ketal son³¹:

- A nivel de capacidad gerencial:
 - Conformación de una gerencia general que conlleve a la planificación de estrategias, procedimientos de las tareas y funciones en los colaboradores de los diferentes departamentos y un excelente liderazgo y capacitación del recurso humano incentivando motivacionalmente el cumplimiento de objetivos.

- A nivel de capacidad comercial:
 - Fortalecimiento de las capacidades de relación del personal de ventas con los clientes, en el mejoramiento de la comunicación, servicio, conocimiento de los productos para una mejor negociación y manejo de conflictos con las demás áreas del proceso.
 - Capacitación en ventas y dirección (Coaching).

Fortaleciendo estos recursos y capacidades, ayudarían a la Sucursal Colombia tener una mayor competitividad del talento humano para los procesos de gestión en el mercado de interés.

³¹ Información tomada de las encuestas en los Anexos 6 al 11.

4. CONCLUSIONES

Este estudio de caso muestra la situación de competitividad de la compañía Dorf Ketal Ltda Sucursal Colombia, en donde se plantean los diferentes escenarios y propuestas para lograr mayor participación en el mercado de tratamientos químicos a partir de una definida estructura organizacional, potencialización del talento humano por medio del diseño organizacional y desarrollo de capacidades y recursos.

Las bases de pensamiento y definición en el cumplimiento de cada objetivo fueron a través de los diferentes autores específicos en cada rama. Para la identificación de la estructura organizacional de Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia, se basó bajo los postulados de Steiner, Naranjo Perez, Ansoff, Andrews, Cloke y Goldsmith que describen la importancia de realizar la planificación estratégica para el cumplimiento de objetivos direccionados con un plan y rumbo de dirección. La Sucursal Colombia no poseía una planificación estructurada, no se había definido en concreto y guiado al mercado colombiano que fuese la guía y hoja de ruta para el cumplimiento de objetivos. Los propuestos ayudan a definir la hoja de ruta de la sucursal estableciendo las estrategias aterrizadas a la competitividad del mercado, logrando el objetivo principal de mayor participación en los proceso y mayor albergadura de suministro de bienes y servicios en Colombia. Adaptar una propuesta combinada desde Brasil solo sería viable bajo la cultura organizacional de los valores corporativos, objetivos y metas y políticas; adicionando el rumbo estratégico de la misión y visión adecuado al mercado colombiano.

Para una identificación de los perfiles necesarios que aporten competitividad en la Sucursal Colombia, fue necesario definir el talento humano requerido con respecto al actual por medio del diseño de una estructura organizacional. Una base principal para determinar el tipo de estructura adecuado en la Sucursal Colombia se tomó a través de los postulados de Mintzberg. Dichos postulados permitieron identificar el tipo de estructura actual de la sucursal (Forma Divisional) de acuerdo al organigrama descrito en la Tabla 2.3, permitiendo así el planteamiento propositivo de una estructura adecuada al mercado y competitiva de

acuerdo a las operaciones y funciones de los cargos propuestos, generando competitividad al visualizarse más sólida y definida con las descripción de funciones y focalización de metas y objetivos con una línea jerárquica de una estructura simple con una supervisión directa por medio de un Gerente General como esta descrito en la Tabla 2.4. Esto conlleva a que la reorganización del organigrama a una estructura simple ayuda a focalizar los cargos dentro de unos departamentos, definiendo así las tareas y funciones concretas de cada área con el objetivo de direccionar las mestas sin desvíos y saturación de tareas generando tropiezos de gestión. Logrando el diseño de cada departamento, describiendo las funciones de cada cargo, permitió el diseño de un organigrama con estructura simple en cabeza de un Gerente General, el cual reportaría todas las actividades de cada área a la dirección en Brasil, llevando a que cada departamento trabaje bajo la dirección de este líder en la sucursal. Igualmente, al definir este organigrama permitió la estimación de costos de la nómina por medio de asignación de puntos por factor y así presupuestar cuanto sería el recurso requerido para el planteamiento de adición del talento humano sugerido.

Con el fin de establecer la incidencia de la innovación tecnológica en la competitividad de Dorf Ketal Brasil Ltda Sucursal Colombia, fue por medio de los enunciados y postulados de la teoría de los recursos y capacidades de Penrose. Por medio de esta base teórica y de un estudio realizado por Vasconcelos en 2021 llevaron a la conclusión de definir la innovación tecnológica como un contexto de capacidad de innovar en una organización por medio del talento humano a través de la capacidad de la tecnología y del negocio. Esta capacidad de tecnología y del negocio conllevan a la importancia de que el talento humano sea capaz de desarrollar las capacidades organizacionales en el gerenciamiento, en la planificación estratégica, en la gestión de los procesos, en el liderazgo de las actividades, en los diferentes relacionamientos con los proveedores, clientes, gobierno y la adquisición de información y conocimiento adaptando una competitividad en el mercado. Fue por medio de encuestas como se registra en los Anexos 6 al 11 que el talento humano de la sucursal requiere de desarrollar estas capacidades del negocio y tecnología para adquirir mayor competitividad en el mercado. Con ciertos desarrollos de capacidades tecnológicas y de negocios descritos en el capítulo 3 ayudarían a convertir un talento humano más competitivos en los desafíos del mercado de los tratamientos químicos en Colombia.

Concluyendo en los tres capítulos de este desarrollo documental, se puede observar que identificando la estructura organizacional, los perfiles adecuados y requeridos, y estableciendo la importancia del desarrollo tecnológico a través de las capacidades en el talento humano; logramos determinar la competitividad de la sucursal Colombia con el objetivo de ser una empresa con mayor participación en el mercado, mayor posicionamiento y mayores ingresos de ventas con la adquisición de nuevos negocios. Por ello, la competitividad fue definida con una buena estructura organizacional, selección de un talento humano adecuado y la inclusión del desarrollo tecnológico con las capacidades y recursos.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, A., Barbieux, D., Reichert, F., Tello-Gamarra, J. & Zawislak, P. (2017). Innovation and Dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170304>.
- Ackoff, R. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el siglo XXI*. México DF: Oxford University Press.
- Ansoff, Igor. *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
- Bayarçelik, E., Taşel, F., & Apak, S. (2014). A research on determining innovation factors for SMEs. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 202-211. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.032>.
- Bermeo Muñoz, Jose Reinel. *El sentido de la competitividad Episteme y perspectivas*, Editorial Universidad del Cauca, 2018. Página 1-152.
- Blau, P. (1970). The hierarchy of authority in organizations. *American Journal of Sociology*, 73(4). 453-467-.
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavístock.
- Castellanos Domínguez, Oscar Fernando y Ramírez Martínez, Diana Cristina. *Competitividad apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*, Editorial Universidad Nacional de Colombia, 2013.
- Cloke Kenneth y Goldsmith Joan. *Taller Cuba-USA. Formación y Mantenimiento de Equipos*. La Habana. 1995.

- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2626876?seq=1>.
- Daft, R. & Steers, R. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México DF: Límusa.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Londres: Sage Publications.
- Galbraith, J. (2001). *Designing Dynamic organizations a hands-on for leaders at all levels*. New York, NY: Amacom.
- Jennergren, P. (1981). Decentralization in organizations. En P. Nystrom & W. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (pp. 38-59). Londres: Oxford University Press.
- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: A resource-based study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330-1337. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.311>
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Litterer, J. (1979). *Análisis de las organizaciones*. México DF: Limusa.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational Structure: Mintzberg's Framework. *International Journal for Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1–8. <https://platform.europeanmoocs.eu/users/8/Lunenburg-Fred-C.-Organizational-Structure-Mintzberg-Framework-IJSAID-V14-N1-2012.pdf>.

- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43–63. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70204-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70204-8).
- Merton, R. (1964). *Teoría y estructura sociales*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. Nadler, D. & Tushman, M. (1997). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. México DF: Oxford University Press.
- Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M., & Solera Salas, J. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología En Marcha*, 18(1), 3.
- Nidumolu, R., Prahalad, C., & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, Reprint R0909E. Retrieved from https://www.academia.edu/8421329/Why_Sustainability_Is_Now_the_Key_Driver_of_Innovation_The_Idea_in_Brief_the_core_idea_1_Article_Summary_3_Why_Sustainability_Is_Now_the_Key_Driver_of_Innovation.
- Perrow, G. (1991). *Sociología de las organizaciones* (3ra ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Pugh, D., Hickson, D., Hinnings, G. & Turner, G. (1968). Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105.
- Steiner George A. *Planeación Estratégica*. Editorial Continental. S.A. México. 1996.
- Tănase, D., & Tănase, A. (2019). Management - Factor of Organisation ' S Competitiveness. 40–45.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) Enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- Urquijo, J. y Bonilla, J. (2008). *La Remuneración Del Trabajo*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Vasconcelos, R. B. B. de, Santos, J. F. dos, & Andrade, J. A. de. (2021). Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Recursos e Capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), e190106. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190106.por>.
- Vasconcelos, R. B. B., & Oliveira, M. R. G. (2018). Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: Uma abordagem gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 58(4), 249-364. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034759020180402>.
- Vasconcelos, R. B. B., Vieira, R. S., & Silveira, D. S. (2020). What's the recipe to innovate? An analysis of the determinants of the degree of innovation in the gastronomy segment. *International Journal of Innovation Management*, 24(1), 2050005. <https://doi.org/10.1142/S136391962050005X>.
- Vásquez-Rivera, O. I. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66–80. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Zawislak, P., Alves, C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>.

Zawislak, P., Fracasso, E., & Tello-Gamarra, J. (2018). Technological intensity and innovation capability in industrial firms. *Innovation & Management Review*, 15(2), 189-207. <https://doi.org/10.1108/INMR-04-2018-012>.

ANEXOS

ANEXO 1. MISIÓN – VISIÓN DORF KETAL BRASIL ORIGINAL (IDIOMA PORTUGUÉS)

Misión – Visión Dorf Ketal Brasil original (idioma portugués)

| Ítem de Evaluación | Dorf Ketal Brasil Ltda | Dorf Ketal Suc. Colombia | Propuesta (Actualización Suc. Colombia) |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misión | superar as expectativas fornecendo inovações tecnológicas soluções químicas, gerando valor para clientes, colaboradores, parceiros e acionistas. | Suministrar productos y servicios para tratamientos químicos en la industria de hidrocarburos | Ser una organización de suministros de soluciones e innovaciones químicas para el sector de hidrocarburos en Colombia con la generación de valor para clientes, colaboradores, proveedores y accionistas. |
| Visión | Sermos a empresa referência em fornecimento de soluções químicas inovadoras no mercado de energia da América Latina, de forma lucrativa e sustentável (2025). | Ser la empresa con mayor participación del mercado de tratamiento químicos en la industria de hidrocarburos de América del Sur en el año 2030 | Ser una organización con mayor participación en el mercado de soluciones químicas innovadoras para el sector hidrocarburos en Colombia, de manera rentable y sustentable el año 2025 |

ANEXO 2. VALORES CORPORATIVOS DORF KETAL BRASIL LTDA

- **VENCER:** Vontade de vencer é a origem da nossa empresa, é onde está toda a força para enfrentarmos as dificuldades e os desafios de todos.
- **PROTAGONISMO:** Somos quem mais conhece nossos processos, dificuldades, riscos, pontos de melhoria e qualidades. Cabe a nós sermos agentes da mudança, propor e executar ações de melhoria alinhadas com nossa estratégia e não apenas esperarmos passivamente soluções que venham de superiores.
- **FOCO NOS RESULTADOS:** Concentrar-se no que agrega valor ao negócio. Discussões baseiam-se em fatos e dados, caso contrário podem ser perda de tempo. Não se prender ao problema ou na ferramenta, e sim focar na solução.
- **COLABORAÇÃO:** Nada atingiremos sozinhos e para ir mais longe precisamos do trabalho em equipe. Colaborar é ter empatia ao próximo, colocar-se no lugar do cliente/colega e estar constantemente disposto a aprender e ensinar.
- **EXCELÊNCIA:** Batalharmos diariamente para garantir a segurança e qualidade das nossas entregas através da melhoria contínua dos nossos processos para diminuir os riscos e aumentar nossa produtividade e competitividade no mercado.
- **CRIATIVIDADE PARA INNOVAR:** Inovação é nossa essência e buscar saídas alternativas para questões internas ou de nossos clientes, sejam simples ou complexas, nos diferenciará das demais concorrentes no mercado.
- **APRENDIZADO E ESPECIALIZAÇÃO:** Para crescer, melhorar e inovar, ser especialista no que se faz e aprender constantemente são valores fundamentais. Buscar o autodesenvolvimento deve ser um valor profissional.

ANEXO 3. OBJETIVOS Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DORF KETAL BRASIL

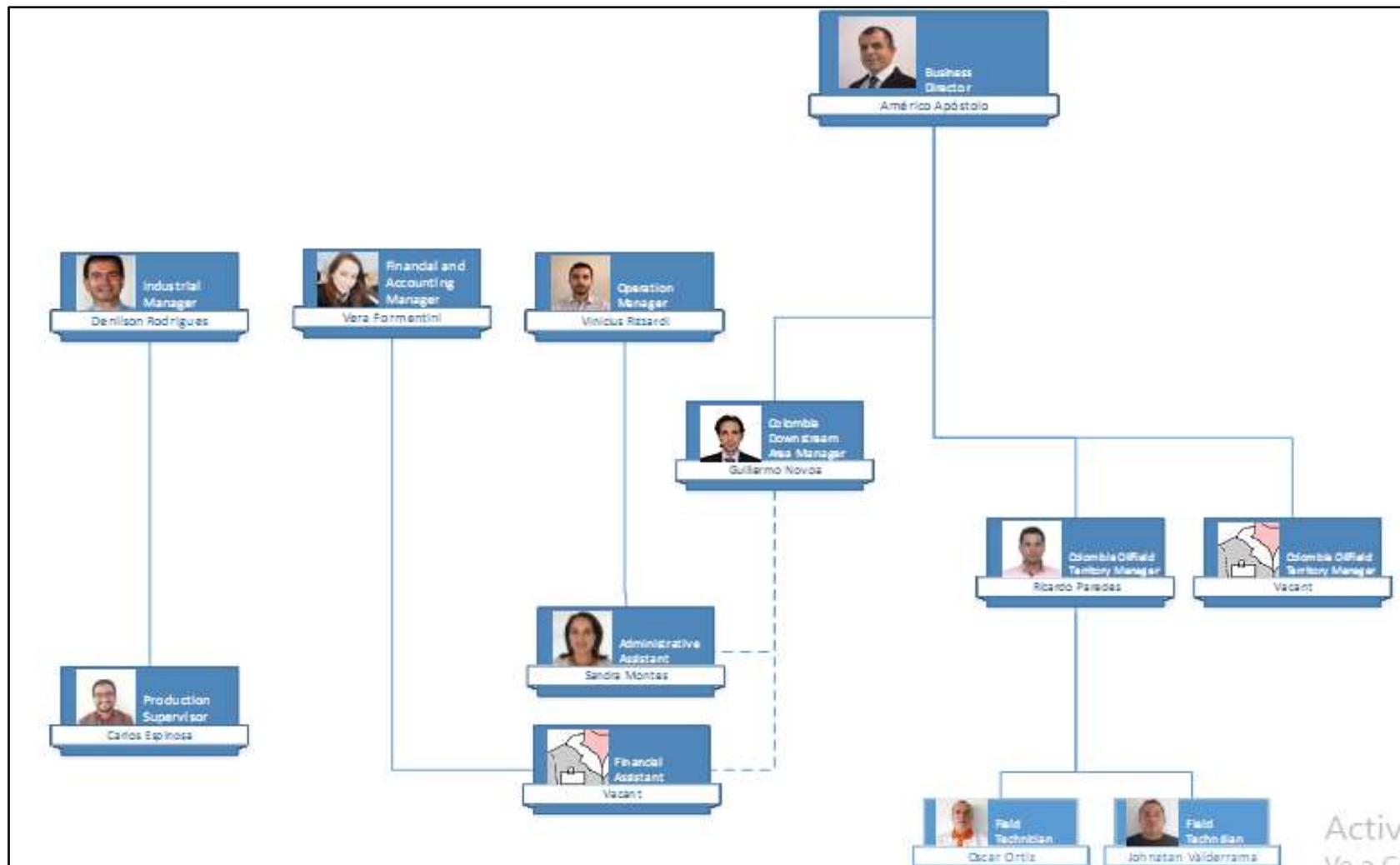
- **SAÚDE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE:** Comportamento seguro, com zero acidentes e diminuição dos incidentes. Eliminar perigos e reduzir riscos de meio ambiente, segurança e saúde ocupacional.
- **PRODUTIVIDADE E LUCRATIVIDADE:** Alta competitividade no mercado através da otimização dos recursos e processos internos a resultar no aumento da lucratividade da empresa.
- **SATISFAÇÃO DO CLIENTE:** Atingir alto nível de satisfação dos nossos clientes em relação a: produtos, logística e serviços.
- **INOVAÇÃO:** Ser reconhecida como uma companhia com soluções inovadoras, sustentáveis e tecnológicas, bem como aumentar a participação de produtos com maior grau de inovação em suas vendas.
- **EXPANSÃO GEOGRÁFICA:** Crescer em vendas e estruturar as operações na América Latina, além das fronteiras do Brasil.

ANEXO 4. POLÍTICAS GLOBAL - DORF KETAL BRASIL

| Objetivos Estratégicos | | | | Indicadores-Chave |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SSMA | Minimizar os impactos ambientais das nossas operações | Obter certificação ISO 45001 | Desenvolver e fortalecer a cultura de segurança | <ul style="list-style-type: none"> - ISO45001 certificação - Percepção de Segurança - Destinação resíduos para reciclagem - Resíduo base água |
| Financeiro | Manter alta lucratividade no nosso negócio | Crescer em vendas de maneira sustentável | Obter e manter alta capacidade de geração de caixa | <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento de Vendas (Net Sales) - EBITDA - Lucro Líquido - RoCEs - NWC (sobre Net Sales) |
| Cliente | Ofertar tecnologias químicas inovadoras e customizadas para a cadeia de Oil & Gas | Aumentar <i>market-share</i> América Latina | Garantir alto nível de satisfação dos nossos clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Explorar novas tecnologias para o mercado Latino Americano, como a linha Filtra - Market Share BR Upstream - Market Share BR Downstream - % de Vendas com Grau de Inovação - Satisfação do Cliente |
| Processos Internos | Manter certificações ISO 9001, ISO 14001 e SASSMAQ | Maximizar qualidade e tratar não-conformidades com agilidade e eficiência | Estabelecer, otimizar e automatizar processos internos | <ul style="list-style-type: none"> - Não-Conformidades - Incidentes - Acidentes - Recertificações ISO 9001, ISO14001 e SASSMAQ |
| Capacidade Organizacional | Desenvolver pessoas para sustentar nosso crescimento | Desenvolver os líderes da nossa estrutura | Contratar, treinar e reconhecer para reter | <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer nossas estruturas de logística e manufatura - Folha de pagamento/ Net Sales - Net Sales / Pessoa - Tempo médio em treinamento - Tempo Treinamento para Lideranças |
| Valores | Vencer Protagonismo Foco no Resultado Colaboração Excelência Criatividade para inovar Aprendizagem e Especialização | | | |

Nota. Objetivos Estratégicos tomados del Sistema de Gestión Integrado 2021-2022.

ANEXO 5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL - DORF KETAL BRASIL LTDA SUC. COLOMBIA



Nota. Estructura organizacional de Dorf Ketal Brasil Ltda Suc. Colombia tomados del MANUAL DE GESTÃO INTEGRADA 2020.

**ANEXO 6. ENCUESTA ÁREA GERENCIA GENERAL - DORF KETAL BRASIL LTDA
SUC. COLOMBIA**

Organigrama de Dorf Ketal:

1. Tienes conocimiento del organigrama de la sucursal Colombia

- **Si (X)**
- No

¿Por qué? Trabajo como Consultor para Dorf Ketal Brasil Ltda.

2. Crees que el organigrama actual se ajusta a las actividades de la sucursal:

- **Si (X)**
- No

¿Por qué? **De acuerdo a los negocios, es adecuado. A medida que la organización crece, los negocios se ajustan a sus necesidades. Es importante resaltar que es necesario disponibilizar una gerencia que sea totalmente autónoma y reporte al director de la corporación en Brasil.**

3. De acuerdo al organigrama actual; ¿las autorizaciones, responsabilidades y poder se dictan desde la sucursal Colombia o de la sucursal Brasil?

La mayoría de las autorizaciones y responsabilidades se aprueban desde Brasil. Cosa que debería ser totalmente autónoma para poder acelerar cualquier proceso de ejecución de un negocio en particular.

4. ¿Podría indicar quien (cargo) y sucursal genera las autorizaciones y delegación de responsabilidades al cargo que ocupa actualmente?

Director de negocios para América Latina.

5. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué podría recomendar dentro de su área sobre las autorizaciones, responsabilidades y poder sean dictaminadas en que escenario?, como está actualmente, ¿o de otra manera?

Es necesario crear una figura gerencial, que sus funcionarios dependan 100% de esta persona y sea autónoma para la toma de decisiones, obviamente con reporte al director de la corporación, Brasil.

6. Dentro de su área, ¿cómo vería en la organización una estructuración del organigrama actual donde se presente una autoridad vertical con la cabeza de un gerente general y de ahí el escalamiento de funciones y tareas desde Colombia? y ¿por qué?

Creo que sería lo ideal y más conveniente para poder crecer de una forma adecuada y organizada.

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Buscar la persona idónea que sea responsable 100% del negocio en Colombia (todas las divisiones) y reporte al director de la corporación Dorf Ketal Brasil Ltda.

Descripción de departamentos de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Dentro de su concepto cree que pertenece actualmente a un departamento, podría indicar a cuál pertenece?

Doy soporte al desarrollo y ejecución de nuevos negocios y oportunidades para el área Upstream en Colombia y América Latina.

2. ¿Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en su departamento de trabajo, podría describirlas?

Soporto con las siguientes funciones:

- **Desarrollo y formulación del paquete de tratamiento químico para los campos de producción de petróleo, agua de inyección, gas natural y tratamiento en fondo de pozos.**
- **Desarrollo las recomendaciones y dosis necesarias para cuando la compañía es invitada a pruebas de campo.**
- **Se da el soporte necesario para el control de las variables y condiciones operacionales para atender los indicadores de performance del negocio (KPI)**
- **Elaboro los boletines técnicos para cada uno de los productos seleccionados y recomendados, a través de mi función de área de Marketing técnico.**
- **Desarrollo “workshop” y presentaciones de nuevas tecnologías a nuestros clientes y de nuestras capacidades en aplicaciones Upstream.**
- **Gerencio el control de costos de cada uno de los productos recomendados, a través de la consecución de las materias primas, buscando el mejor costo – beneficio para ambas partes (clientes y Dorf Ketal).**
- **Se trabaja en la búsqueda de la rentabilidad de cada negocio, tanto para el producto químico como para el servicio y suministro de equipos necesarios para cada operación.**

3. Actualmente cuantas personas hay en el departamento que trabaja.

Para el área de Marketing, existe una persona por cada división de negocios (1 para Upstream, 1 para Downstream, 1 para Azucar y Etanol, 1 para Aditivos para combustibles, 1 para Petroquímica, 1 para Equipos y Servicios, 1 para Calidad, 1 para Portafolio de Productos, etc), todos dependemos de un director de Marketing para América Latina.

4. ¿Creería que con la cantidad actual de personas se podrían desarrollar todas las actividades del departamento o en su percepción consideraría que se requiere de mayores colaboradores? ¿Y por qué?

Para el caso de Dorf Ketal Sucursal Colombia, es necesario buscar más personas, pero de acuerdo al crecimiento del negocio. Pero lo esencial, es tener un líder que gestione y organice dicho crecimiento y ser autónomo para la toma de decisiones en Colombia.

5. Podría mencionar que cargos adicionales serían necesarios en su departamento para el desarrollo de las actividades.

Para el caso de la sucursal Colombia, Gerencia General Colombia, uno o dos vendedores focados a la apertura de nuevos negocios y segmentar por regiones, con responsabilidades de ventas y administración de estas cuentas. Personas a nivel técnico para soportar estos nuevos negocios.

6. ¿Podrías dar una descripción de los cargos sugeridos, donde mencione las responsabilidades, actividades a desarrollar, requisitos mínimos, experiencia profesional y capacidades y habilidades que debería poseer estos cargos?

- **Gerencia General Colombia – Responsable de la operación en Colombia.**
- **Gerentes de Ventas Upstream – Vendedores de aplicaciones Upstream**
- **Gerentes de Ventas Downstream – Vendedores de aplicaciones Downstream (Refinería y Petroquímica)**
- **Lider de Seguridad Industrial – Responsable por hacer cumplir y por la ejecución de las normas EHS de la empresa y de cada negocio**
- **Supervisor de la planta – Fabricación de productos y control de inventario de las materias primas**
- **Asistente administrativa – Compra de materias primas, facturación**

- **Asesores Técnicos, para el soporte a las actividades de seguimiento y control de las variables de cada proceso**

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Ver recomendación punto 6.

Descripción de perfiles, funciones y responsabilidades de los colaboradores de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Podría mencionar que cargo ocupa actualmente?

Senior Technical Adviser, Oilfield Latin America.

2. ¿Podría conceder una breve descripción del cargo que ocupa actualmente?

Ver descripción de departamentos suc Colombia.

3. A que área o departamento pertenece su cargo.

Technical Marketing Dorf Ketal Brasil Ltda. con sede en Sao Paulo, Brasil

4. ¿Podría mencionar las responsabilidades y principales actividades del cargo que ocupa?

Ver descripción de departamento suc Colombia.

5. Dentro de su experiencia en el cargo actual, ¿podría indicarnos que requisitos se deben poseer para ocupar ese cargo?

Experiencia en formulación de productos, desarrollo de paquetes de tratamiento Químico, conocimiento de los procesos y aplicaciones en los campos de producción de petróleo (agua, crudo, gas), gerenciamiento de buenas prácticas y gestión de procesos, recursivo a la hora de resolución de problemas, etc.

6. Podría mencionar, ¿cuál es la experiencia en años, tipo de experiencia profesional, capacidades y habilidades que debería tener este cargo?

Se busca que la persona tenga mínimo experiencia de más de 10 años en aplicaciones Upstream, desarrollo y formulación de productos y seguimiento y control a todas las variables de cada aplicación en los diferentes campos de producción de petróleo.

7. Con los salarios actuales, ¿creería que se ajustan las actividades y responsabilidades del cargo, o recomienda ajustes salariales?

Los salarios deben estar acorde a las responsabilidades de cada cargo y son función a la banda estipulada para cada país.

8. ¿Cuál sería la estimación salarial de acuerdo a las actividades que desarrolla dentro de su cargo?

Acorde a la banda estipulada por responsabilidad y función a ser desempeñada.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones requeriría en su cargo para el eficiente cumplimiento de sus funciones?

Constante capacitación y actualización de las diferentes técnicas usadas en los campos de producción de petróleo y conocimiento profundo de las nuevas tecnologías y de materias primas que se ajusten a cada aplicación y requeridas a las necesidades de cada cliente, proceso o sistema.

10. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Cada función o cargo a ser desempeñado se debe adecuar a las responsabilidades a ser cumplidas por proceso.

Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Actualmente usa algún desarrollo tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que ayuden al desarrollo de las actividades de su cargo?, ¿podría mencionarlos?

Se usan algunos softwares para simular y predecir problemas potenciales para el control de la corrosión y de las incrustaciones en el tratamiento del agua de producción, equipos para el seguimiento y control de las variables para el crudo, agua y gas.

2. ¿Tiene algún conocimiento de un sistema tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que podría recomendar para facilitar a las funciones de su cargo? ¿y en que influenciaría positivamente en el desarrollo de sus actividades?

Existen varios softwares que son lanzados en el mercado para actualizar y predecir estos fenómenos y equipos para poder simular condiciones críticas para cada proceso.

3. ¿Qué tipo de sistemas tecnológicos y herramientas creería que serían indispensables que la compañía suministre para la eficiente realización de las funciones y tareas de su cargo?

Predict 7.1. – Corrosion Prediction and Assessment Software for Oil/Gas Production and Transmission Applications by Honeywell.

4. ¿Podría sugerir algún proceso o procedimiento que ayudaría a optimizar los costos de operación (tiempos y efectividad) y aumentar la competitividad de las actividades y tareas de su cargo?

Tener un departamento de compras que negocie mejores costos de las materias primas que actualmente se usan. Consolidar una compra con demás regiones para buscar mejores precios. Buscar alternativas más económicas, de fácil consecución y de bajo impacto ambiental, en la región donde se desarrolle la aplicación final del producto.

5. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Buscar que la fabricación del 100% de los productos sea directamente en Colombia y que nuestra planta de maquila sea mucho más amplia para futuras demandas. Con la actual planta estaríamos muy limitados para las demandas de clientes potenciales de mayor consumo.

**ANEXO 7. ENCUESTA A LA GERENCIA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS - DORF
KETAL BRASIL LTDA SUC. COLOMBIA**

Organigrama de Dorf Ketal:

1. Tienes conocimiento del organigrama de la sucursal Colombia

- Si
- No

¿Por qué?

2. Crees que el organigrama actual se ajusta a las actividades de la sucursal:

- Si
- No

¿Por qué?

3. De acuerdo al organigrama actual; ¿las autorizaciones, responsabilidades y poder se dictan desde la sucursal Colombia o de la sucursal Brasil?

Esta centralizado desde Brasil

4. ¿Podría indicar quien (cargo) y sucursal genera las autorizaciones y delegación de responsabilidades al cargo que ocupa actualmente?

Director de negocios para América Latina desde Brasil.

5. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué podría recomendar dentro de su área sobre las autorizaciones, responsabilidades y poder sean dictaminadas en que escenario?, como está actualmente, ¿o de otra manera?

Nada adicional

6. Dentro de su área, ¿cómo vería en la organización una estructuración del organigrama actual donde se presente una autoridad vertical con la cabeza de un

gerente general y de ahí el escalamiento de funciones y tareas desde Colombia?
y ¿por qué?

Es una decisión directa de la casa matriz en Brasil

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de departamentos de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Dentro de su concepto cree que pertenece actualmente a un departamento, podría indicar a cuál pertenece?

Ventas

2. ¿Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en su departamento de trabajo, podría describirlas?

Si, actividades de ventas Downstream.

3. Actualmente cuantas personas hay en el departamento que trabaja

Para Colombia 1.

4. ¿Creería que con la cantidad actual de personas se podrían desarrollar todas las actividades del departamento o en su percepción consideraría que se requiere de mayores colaboradores? ¿Y por qué?

Se requieren más colaboradores, en la medida que la empresa tenga los recursos económicos para contratarlos

5. Podría mencionar que cargos adicionales serían necesarios en su departamento para el desarrollo de las actividades.

Técnicos, y otros ingenieros

6. ¿Podrías dar una descripción de los cargos sugeridos, donde mencione las responsabilidades, actividades a desarrollar, requisitos mínimos, experiencia profesional y capacidades y habilidades que debería poseer estos cargos?

Depende de las necesidades de las licitaciones que se ganen. Por ahora un asesor técnico para ayudar a mantener los clientes actuales

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de perfiles, funciones y responsabilidades de los colaboradores de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Podría mencionar que cargo ocupa actualmente?

Gerente de área

2. ¿Podría conceder una breve descripción del cargo que ocupa actualmente?

Encargado de las ventas Downstream en Ecuador, Colombia, Caribe y México

3. A que área o departamento pertenece su cargo:

Comercial

4. ¿Podría mencionar las responsabilidades y principales actividades del cargo que ocupa?

Desarrollar y mantener las ventas Downstream en el área.

5. Dentro de su experiencia en el cargo actual, ¿podría indicarnos que requisitos se deben poseer para ocupar ese cargo?

Confidencial.

6. Podría mencionar, ¿cuál es la experiencia en años, tipo de experiencia profesional, capacidades y habilidades que debería tener este cargo?

Confidencial.

7. Con los salarios actuales, ¿creería que se ajustan las actividades y responsabilidades del cargo, o recomienda ajustes salariales?

Confidencial.

8. ¿Cuál sería la estimación salarial de acuerdo a las actividades que desarrolla dentro de su cargo?

Confidencial.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones requeriría en su cargo para el eficiente cumplimiento de sus funciones?

Confidencial.

10. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Actualmente usa algún desarrollo tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que ayuden al desarrollo de las actividades de su cargo?, ¿podría mencionarlos?

Sharepoint, Teams, CRM, ERP

2. ¿Tiene algún conocimiento de un sistema tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que podría recomendar para facilitar a las funciones de su cargo? ¿y en que influenciaría positivamente en el desarrollo de sus actividades?

Mejorar el uso e integración del ERP

3. ¿Qué tipo de sistemas tecnológicos y herramientas creería que serían indispensables que la compañía suministre para la eficiente realización de las funciones y tareas de su cargo?

Mejorar el ERP en Logística, inventarios y precios

4. ¿Podría sugerir algún proceso o procedimiento que ayudaría a optimizar los costos de operación (tiempos y efectividad) y aumentar la competitividad de las actividades y tareas de su cargo?

Mejorar la logística y tiempo de respuesta de cotizaciones de la compañía

5. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

ANEXO 8. ENCUESTA ÁREA TÉCNICA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS - DORF KETAL BRASIL LTDA SUC. COLOMBIA

Organigrama de Dorf Ketal:

1. Tienes conocimiento del organigrama de la sucursal Colombia

- Si
- No

¿Por qué? **Dado que en el programa de inducción a la compañía se comparte esta información que el personal nuevo.**

2. Crees que el organigrama actual se ajusta a las actividades de la sucursal:

- Si
- No

¿Por qué? **En mi opinión no, teniendo en cuenta que la actividad de la empresa es amplia, técnica y compleja, se deben distribuir o asignar tareas específicas a las dependencias correspondientes, y dichas dependencias deberán estar definidas y caracterizadas.**

3. De acuerdo al organigrama actual; ¿las autorizaciones, responsabilidades y poder se dictan desde la sucursal Colombia o de la sucursal Brasil?

En la mayoría de los casos desde la sucursal Brasil

4. ¿Podría indicar quien (cargo) y sucursal genera las autorizaciones y delegación de responsabilidades al cargo que ocupa actualmente? **Territory Manager sucursal Colombia**

5. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué podría recomendar dentro de su área sobre las autorizaciones, responsabilidades y poder sean dictaminadas en que escenario?, como está actualmente, ¿o de otra manera?

Considero que en la actualidad en lo concerniente al área upstream (a la que pertenezco) hay un buen conducto regular y un buen flujo de información.

6. Dentro de su área, ¿cómo vería en la organización una estructuración del organigrama actual donde se presente una autoridad vertical con la cabeza de un gerente general y de ahí el escalamiento de funciones y tareas desde Colombia? y ¿por qué?

Lo considero una alternativa muy viable y necesaria, pues en mi opinión es necesario para el buen funcionamiento de una empresa, una estructura definida, con líderes de proceso con actividades y responsabilidades concretas por áreas, independientes que generen criterio y autonomía.

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de departamentos de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Dentro de su concepto cree que pertenece actualmente a un departamento, podría indicar a cuál pertenece?

Si, (upstream)

2. ¿Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en su departamento de trabajo, podría describirlas?

Marketing (relacionamiento con el cliente, búsqueda de nuevos proyectos) operaciones (visitas técnicas, evaluación de los sistemas de producción de hidrocarburos, determinación e instalación de puntos de inyección, pruebas y análisis de los fluidos a tratar, elaboración de informes para el cliente)

3. Actualmente cuantas personas hay en el departamento que trabaja

4

4. ¿Creería que con la cantidad actual de personas se podrían desarrollar todas las actividades del departamento o en su percepción consideraría que se requiere de mayores colaboradores? ¿Y por qué?

Considero que actualmente se pueden cubrir las necesidades de la línea con el personal contratado dado que la demanda actual es coherente con la capacidad y mano de obra.

5. Podría mencionar que cargos adicionales serían necesarios en su departamento para el desarrollo de las actividades.

En cuanto la demanda aumente, proporcional a ello se deberán contemplar la inclusión de personal técnico o auxiliar de operaciones.

6. ¿Podrías dar una descripción de los cargos sugeridos, donde mencione las responsabilidades, actividades a desarrollar, requisitos mínimos, experiencia profesional y capacidades y habilidades que debería poseer estos cargos?

Técnico o auxiliar de operaciones: técnico o tecnólogo en áreas relacionadas a la ingeniería química, petróleo o mecánica, responsable de la supervisión y mantenimiento de bombas dosificadoras y puntos de inyección, trasiego de sustancias químicas, toma de muestras análisis de laboratorio (BS&W por método Karl Fisher, TSS, O/W, %arenas etc.) experiencia mínima 6 meses en actividades relacionadas al cargo, con disponibilidad para viajar, comunicación asertiva, trabajo en equipo.

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de perfiles, funciones y responsabilidades de los colaboradores de Dorf Ketel Suc. Colombia:

1. ¿Podría mencionar que cargo ocupa actualmente?

Asesor técnico upstream

2. ¿Podría conceder una breve descripción del cargo que ocupa actualmente?

Apoyo y soporte técnico a los sistemas de tratamiento químico de crudo y agua de producción en la industria de los hidrocarburos, y colaborador en la búsqueda continua de nuevos proyectos para la compañía.

3. A que área o departamento pertenece su cargo

Upstream Colombia

4. ¿Podría mencionar las responsabilidades y principales actividades del cargo que ocupa?

Evaluación y levantamiento de información a los sistemas de tratamiento químico de crudo y agua, pruebas de laboratorio para caracterización de los fluidos a tratar y determinación de producto químico idóneo para el tratamiento, instalación de puntos de inyección, trasiego de producto, elaboración de reportes e informes, apoyo comercial en búsqueda de nuevos proyectos.

5. Dentro de su experiencia en el cargo actual, ¿podría indicarnos que requisitos se deben poseer para ocupar ese cargo?

Pregrado en ingeniería de petróleos o ingeniería química, licencia de conducción

6. Podría mencionar, ¿cuál es la experiencia en años, tipo de experiencia profesional, capacidades y habilidades que debería tener este cargo? **preferiblemente mínimo 6 meses de experiencia certificada en el área de tratamiento químico o facilidades de producción de hidrocarburos, comunicación asertiva, trabajo en equipo, orden y responsabilidad, disponibilidad para viajar.**

7. Con los salarios actuales, ¿creería que se ajustan las actividades y responsabilidades del cargo, o recomienda ajustes salariales?

Creo que se ajusta el salario con el cargo.

8. ¿Cuál sería la estimación salarial de acuerdo a las actividades que desarrolla dentro de su cargo?

COP \$3.000.000.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones requeriría en su cargo para el eficiente cumplimiento de sus funciones?

Manipulación adecuada de sustancias químicas, buenas prácticas de laboratorio.

10. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Actualmente usa algún desarrollo tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que ayuden al desarrollo de las actividades de su cargo?, ¿podría mencionarlos?

Teléfono móvil y computador corporativos, equipos de laboratorio, Dorf Ketal academy.

2. ¿Tiene algún conocimiento de un sistema tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que podría recomendar para facilitar a las funciones de su cargo? ¿y en que influenciaría positivamente en el desarrollo de sus actividades?

Actualmente no tengo conocimiento de ninguno.

3. ¿Qué tipo de sistemas tecnológicos y herramientas creería que serían indispensables que la compañía suministre para la eficiente realización de las funciones y tareas de su cargo?

Considero que en las condiciones actuales la compañía cuenta con sistemas de vanguardia que permiten el buen desarrollo de la actividad laboral.

4. ¿Podría sugerir algún proceso o procedimiento que ayudaría a optimizar los costos de operación (tiempos y efectividad) y aumentar la competitividad de las actividades y tareas de su cargo?

Búsqueda y selección de proveedores, adicional a ello contemplar el hecho de que conforme vayan aumentando los proyectos y la demanda de producción de producto, la capacidad de la planta actual en mi opinión tendría inconvenientes para cumplir con dichos volúmenes por lo que sería necesario pensar en ampliar dicha planta o gestionar el uso de otra con mayor capacidad.

5. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

**ANEXO 9. ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL - DORF
KETAL BRASIL LTDA SUC. COLOMBIA**

Organigrama de Dorf Ketal:

1. Tienes conocimiento del organigrama de la sucursal Colombia

- **Si**
- No

¿Por qué?

Porque lo visualizamos recientemente de acuerdo a la jerarquía manejada como sucursal bajo el modelo que cada quién tiene un líder.

2. Crees que el organigrama actual se ajusta a las actividades de la sucursal:

- **Si**
- No

¿Por qué?

3. De acuerdo con el organigrama actual; ¿las autorizaciones, responsabilidades y poder se dictan desde la sucursal Colombia o de la sucursal Brasil?

Desde Brasil

4. ¿Podría indicar quien (cargo) y sucursal genera las autorizaciones y delegación de responsabilidades al cargo que ocupa actualmente?

Gerente Industrial / Brasil

5. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿qué podría recomendar dentro de su área sobre las autorizaciones, responsabilidades y poder sean dictaminadas en que escenario?, como está actualmente, ¿o de otra manera?

Desde mi punto considero que el manejo de la compañía, las autorizaciones y responsabilidades se manejan de manera adecuada y pertinente. Ya que

es preciso anotar que el cargo que desempeño tiene una autonomía en ciertos niveles de ejecución, y cuando se requieren de decisiones un poco más complejas ahí si se revisa con gerencia industrial.

6. Dentro de su área, ¿cómo vería en la organización una estructuración del organigrama actual donde se presente una autoridad vertical con la cabeza de un gerente general y de ahí el escalamiento de funciones y tareas desde Colombia? y ¿por qué?

Visto con el panorama actual, me gusta y me siento cómodo teniendo al gerente industrial como líder y apoyo. La figura de gerente siento que sería añadir igual otro nivel de burocracia porque finalmente, somos sucursal y las decisiones se van a seguir consultando con Brasil. Esa es la percepción actual. Sin embargo, si se quita el modelo de sucursal y se decide tener gerente general, me parece muy conveniente en ese plano.

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de departamentos de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Dentro de su concepto cree que pertenece actualmente a un departamento, podría indicar a cuál pertenece?

Departamento Industrial

2. ¿Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en su departamento de trabajo, podría describirlas?

- **Planeación, ejecución y supervisión de producción**
- **Gestión de inventario**
- **Control y homologación de materias primas**
- **Planificación ejecución y control de calidad de producto terminado**
- **Planeación, ejecución y control de sistema integrado de gestión.**

- **Ejecución de pruebas de calidad para producto terminado.**
3. Actualmente cuantas personas hay en el departamento que trabaja.
2 personas.
 4. ¿Creería que con la cantidad actual de personas se podrían desarrollar todas las actividades del departamento o en su percepción consideraría que se requiere de mayores colaboradores? ¿Y por qué?
No, actualmente se necesita más personal
 5. Podría mencionar que cargos adicionales serían necesarios en su departamento para el desarrollo de las actividades.
Actualmente se necesita un técnico químico con el que se puedan ejecutar actividades de laboratorio y de esta manera entrar de mi parte en un rol que exija más liderazgo. Ahora, esto depende del crecimiento de la demanda de producción.
 6. ¿Podrías dar una descripción de los cargos sugeridos, donde mencione las responsabilidades, actividades a desarrollar, requisitos mínimos, experiencia profesional y capacidades y habilidades que debería poseer estos cargos
Técnico químico:
 - **Encargado de ejecutar los análisis de calidad, gestionar y llevar soportes documentales de las actividades de producción y calidad.**
 - **Gestionar herramientas de control de procesos en cuanto a tiempos de fabricación.**
 - **Ayudar en la gestión de mejoras de procesos que actualmente se llevan a cabo.**
 7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de perfiles, funciones y responsabilidades de los colaboradores de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Podría mencionar que cargo ocupa actualmente?

Supervisor Industrial

2. ¿Podría conceder una breve descripción del cargo que ocupa actualmente?

- **Garantizar la fluidez de la operación del área productiva desde la recepción de la materia prima, hasta el empaqueo del producto terminado, teniendo constante comunicación y siendo intermediario entre la parte administrativa de la empresa y los colaboradores a su cargo, para coordinar los trabajos y las actividades realizadas.**
- **Planear y organizar las estrategias para alcanzar los objetivos asignados por la compañía, coordinando todos los procesos del área de producción como cumplimiento de metas, eficiencias productivas y estándares de calidad, así como el cumplimiento de indicadores como las 5 "S" (clasificación y descarte, Organización, Limpieza, Higiene y visualización, Disciplina y compromiso), ergonomía y reglas de seguridad.**
- **Garantizar la implementación de los sistemas integrados de gestión desde la calidad hasta salud y seguridad medio ambiente.**

3. A que área o departamento pertenece su cargo

Departamento Industrial.

4. ¿Podría mencionar las responsabilidades y principales actividades del cargo que ocupa?

- **Ejecutar la planeación de la producción.**
- **Supervisar producción y garantizar que todos los materiales estén disponibles para cumplir con los plazos pactados.**
- **Realizar los análisis de calidad: viscosidad, % de sólidos, índice de refracción, pH.**

- **Gestionar la homologación de las materias primas con proveedores locales.**
- **Responsable de la implementación de sistemas de gestión de salud y seguridad y medio ambiente.**
- **Responsable de proyectos de optimización/mejoras en la planta de producción.**
- **Realizar y llevar el control de inventario de materias primas y productos en consignación.**
- **Gestión de requisitos de adquisición de materias primas controladas.**

5. Dentro de su experiencia en el cargo actual, ¿podría indicarnos que requisitos se deben poseer para ocupar ese cargo?

Ingeniero químico

- **Experiencia mínima de 2 años en procesos industriales**
- **Formación en seguridad de procesos, salud en el trabajo, medio ambiente.**
- **Formación en implementación y optimización de procesos**

6. Podría mencionar, ¿cuál es la experiencia en años, tipo de experiencia profesional, capacidades y habilidades que debería tener este cargo?

Experiencia mínima de 2 años en procesos industriales enfocado a control de inventario, PCP, laboratorio de calidad, análisis específicos de viscosidad y refracción, seguridad industrial.

7. Con los salarios actuales, ¿creería que se ajustan las actividades y responsabilidades del cargo, o recomienda ajustes salariales?

Por la dinámica de crecimiento de la empresa, considero que el nivel de responsabilidades es mayor, por ende, la banda salarial debería aumentar, pero con el cargo también.

8. ¿Cuál sería la estimación salarial de acuerdo con las actividades que desarrolla dentro de su cargo?

De 4 a 4.5 millones

9. ¿Qué tipo de capacitaciones requeriría en su cargo para el eficiente cumplimiento de sus funciones?

- **Capacitación en Riesgos inherentes al cargo**
- **Capacitación en optimización y mejora de procesos**
- **Capacitación en normas ISO**
- **Capacitación en gestión administrativa en plataformas**
- **Capacitación en manejo de personal**
- **Coaching y liderazgo**
- **Manejo de SAP**
- **Proyectos**

10. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Actualmente usa algún desarrollo tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que ayuden al desarrollo de las actividades de su cargo?, ¿podría mencionarlos?

Sí, paquete de office, paquete de gestión administrativa (inventarios, producción, compras etc), odoo, paquete de software de legislación para control de requisitos legales de la compañía.

2. ¿Tiene algún conocimiento de un sistema tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que podría recomendar para facilitar a las

funciones de su cargo? ¿y en que influenciaría positivamente en el desarrollo de sus actividades?

Por el momento me parecería interesante uno de gestión de proyectos para organizar tareas entre todas las áreas. Esto influenciaría muy positivamente el desarrollo de mis tareas diarias, ya que constantemente salen compromisos y retos, los cuales se deben tener almacenados en un lugar un poco más oficial donde se tengan pendientes y se puedan marcar como hechos.

3. ¿Qué tipo de sistemas tecnológicos y herramientas creería que serían indispensables que la compañía suministre para la eficiente realización de las funciones y tareas de su cargo?

Por el momento y por el nivel de la operación no hay, sin embargo, si la operación crece, se debería disponer de SAP u Oracle en lugar de odoo, así como también algún software de mejora de procesos o de gestión de proyectos.

4. ¿Podría sugerir algún proceso o procedimiento que ayudaría a optimizar los costos de operación (tiempos y efectividad) y aumentar la competitividad de las actividades y tareas de su cargo?

Se puede gestionar con una herramienta de gestión de proyectos, la idea es que cada área coloque sus tareas y que estas sean visibles por todos y aparezcan los implicados, de esta manera, cada quien realiza sus tareas enfocadas a un proyecto y se va gestionando sin tener retrasos y olvidos.

5. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

**ANEXO 10. ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y
MEDIO AMBIENTE - DORF KETAL BRASIL LTDA SUC. COLOMBIA**

Organigrama de Dorf Ketal:

1. Tienes conocimiento del organigrama de la sucursal Colombia

- **Si**
- No

¿Por qué?

2. Crees que el organigrama actual se ajusta a las actividades de la sucursal:

- **Si**
- No

¿Por qué?

3. De acuerdo con el organigrama actual; ¿las autorizaciones, responsabilidades y poder se dictan desde la sucursal Colombia o de la sucursal Brasil?

Se dictan desde Brasil ya que se encuentran los lideres de cada cargo en la sucursal de Colombia.

4. ¿Podría indicar quien (cargo) y sucursal genera las autorizaciones y delegación de responsabilidades al cargo que ocupa actualmente?

Supervisor Industrial.

Sucursal Colombia.

5. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿qué podría recomendar dentro de su área sobre las autorizaciones, responsabilidades y poder sean dictaminadas en que escenario?, como está actualmente, ¿o de otra manera?

Mi recomendación como universitaria y estando dentro de la compañía como practicante, es desligar personal de diferentes áreas en la parte HSEQ,

es decir se debe crear como tal el departamento HSEQ en el que exista un coordinador y un asistente HSEQ ya que este requiere un alto índice de trabajo y para lograr su cumplimiento se debe tener el personal idóneo para manejarlo.

6. Dentro de su área, ¿cómo vería en la organización una estructuración del organigrama actual donde se presente una autoridad vertical con la cabeza de un gerente general y de ahí el escalamiento de funciones y tareas desde Colombia? y ¿por qué?

Bien, pienso que sería un gran avance en cuanto a la sucursal, para el crecimiento en general el encargado de asumir el puesto como gerente general, debe ser una persona que cuente con todas las capacidades y habilidades humanas para poder ejecutar bien su trabajo, además deberá tener muy clara las funciones individuales de cada área y así entender mucho más a fondo el trabajo que se realiza.

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de departamentos de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Dentro de su concepto cree que pertenece actualmente a un departamento, podría indicar a cuál pertenece?

Departamento Industrial y HSEQ.

2. ¿Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en su departamento de trabajo, podría describirlas?

- **Organización de documentos.**
- **Implementación certificación RUC**

3. Actualmente cuantas personas hay en el departamento que trabaja.

2 personas

4. ¿Creería que con la cantidad actual de personas se podrían desarrollar todas las actividades del departamento o en su percepción consideraría que se requiere de mayores colaboradores? ¿Y por qué?

Considero que se debe incluir más personal, ya que estas áreas tienen un alto nivel de trabajo, al incluir nuevas personas se dividen las tareas y con eso se tiene un mayor cumplimiento en condición de tiempo.

5. Podría mencionar que cargos adicionales serían necesarios en su departamento para el desarrollo de las actividades.

Técnico químico.

Coordinador HSEQ.

Auxiliar HSEQ.

6. ¿Podrías dar una descripción de los cargos sugeridos, donde mencione las responsabilidades, actividades a desarrollar, requisitos mínimos, experiencia profesional y capacidades y habilidades que debería poseer estos cargos

Técnico químico:

- **Experiencia mínimo 6 meses ejerciendo el cargo como técnico, capacidad y habilidad en la parte química industrial.**

Coordinador HSEQ:

- **Profesional en seguridad y salud en el trabajo, debe contar con conocimientos gestión ambiental, salud ocupacional y seguridad industrial, manejo de personal, calidad y sistemas de gestión. experiencia mínima de 1 año, habilidades y capacidades, contribuir activamente para desarrollar nuevos estándares y técnicas que apliquen a la empresa.**

Auxiliar HSEQ:

- **Profesional en Seguridad y Salud en el Trabajo, debe contar con Conocimientos en, salud ocupacional y seguridad industrial, experiencia 6 meses.**

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Descripción de perfiles, funciones y responsabilidades de los colaboradores de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Podría mencionar que cargo ocupa actualmente?

Practicante HSEQ

2. ¿Podría conceder una breve descripción del cargo que ocupa actualmente?

Practicante universitaria HSEQ, con el objetivo de brindar apoyo en la implementación de la certificación RUC, adicionalmente colaborar en el área administrativa de la documentación interna de la compañía.

3. A que área o departamento pertenece su cargo

Área HSEQ.

4. ¿Podría mencionar las responsabilidades y principales actividades del cargo que ocupa?

Organización de documentos HSEQ

Implementación certificado RUC.

5. Dentro de su experiencia en el cargo actual, ¿podría indicarnos que requisitos se deben poseer para ocupar ese cargo?

- **Experiencia Laboral.**
- **Que cuente con la licencia en sst.**
- **Que cuente con el curso de las 50 horas sst.**

6. Podría mencionar, ¿cuál es la experiencia en años, tipo de experiencia profesional, capacidades y habilidades que debería tener este cargo?

Debe ser profesional el sst, la experiencia debe ser de un año, debe tener conocimientos es la parte de gestión ambiental calidad y sistemas de gestión.

7. Con los salarios actuales, ¿creería que se ajustan las actividades y responsabilidades del cargo, o recomienda ajustes salariales?

El salario actual de un profesional SST se ajusta a las actividades y responsabilidades diarias de la empresa.

8. ¿Cuál sería la estimación salarial de acuerdo con las actividades que desarrolla dentro de su cargo?

Teniendo en cuenta mi contrato como practicante universitaria, estoy de acuerdo con el salario ya que es una compensación salarial a las actividades que ayudo a ejecutar en el día a día.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones requeriría en su cargo para el eficiente cumplimiento de sus funciones?

- **Actualización de normas sst.**
- **Capacitaciones en manejo de sustancias químicas.**
- **Capacitación en calidad.**

10. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Actualmente usa algún desarrollo tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que ayuden al desarrollo de las actividades de su cargo?, ¿podría mencionarlos? **Si**
 - **Computador portátil**
 - **Programa Excel**
 - **Programa Word**

2. ¿Tiene algún conocimiento de un sistema tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que podría recomendar para facilitar a las funciones de su cargo? ¿y en que influenciaría positivamente en el desarrollo de sus actividades?

3. ¿Qué tipo de sistemas tecnológicos y herramientas creería que serían indispensables que la compañía suministre para la eficiente realización de las funciones y tareas de su cargo?

4. ¿Podría sugerir algún proceso o procedimiento que ayudaría a optimizar los costos de operación (tiempos y efectividad) y aumentar la competitividad de las actividades y tareas de su cargo?
Que la compañía adquiera la licencia en paquetes de programas importantes como Word y Excel.

5. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

**ANEXO 11. ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA -
DORF KETAL BRASIL LTDA SUC. COLOMBIA**

Organigrama de Dorf Ketal:

1. Tienes conocimiento del organigrama de la sucursal Colombia

- **Si X**
- No

¿Por qué?

2. Crees que el organigrama actual se ajusta a las actividades de la sucursal:

- Si
- **No X**

¿Por qué? **Porque hace falta personal y en la realidad las personas hacen más de lo especificado en su cargo.**

3. De acuerdo al organigrama actual; ¿las autorizaciones, responsabilidades y poder se dictan desde la sucursal Colombia o de la sucursal Brasil? **Brasil**

4. ¿Podría indicar quien (cargo) y sucursal genera las autorizaciones y delegación de responsabilidades al cargo que ocupa actualmente?

Operations Manager, Dorf Ketal Brasil

5. De acuerdo a la pregunta anterior, ¿qué podría recomendar dentro de su área sobre las autorizaciones, responsabilidades y poder sean dictaminadas en que escenario?, como está actualmente, ¿o de otra manera?

Sería bueno aclarar bien el cargo, las actividades que una persona debe desempeñar encaminadas en la respectiva del área y generar en lo posible un solo supervisor.

6. Dentro de su área, ¿cómo vería en la organización una estructuración del organigrama actual donde se presente una autoridad vertical con la cabeza de un gerente general y de ahí el escalamiento de funciones y tareas desde Colombia? y ¿por qué?

Considerando que Dorf Ketal Brasil Colombia es sucursal de Dorf Ketal en Brasil, es una multinacional, por lo general la forma de operar de estas organizaciones es muy similar y regularmente mantienen el mismo formato original en su oficina principal y en sus sucursales; no creo viable que permitan a Colombia tener una figura diferente.

7. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

Que se supla del personal suficiente para distribuir las tareas equitativamente y no saturar las áreas desempeñando trabajos que deberían estar cubiertos por otras áreas.

Descripción de departamentos de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Dentro de su concepto cree que pertenece actualmente a un departamento, podría indicar a cuál pertenece?

Logística

2. ¿Tiene conocimiento de las actividades que se desarrollan en su departamento de trabajo, podría describirlas?

Compras nacionales, internacionales, importaciones, exportaciones

3. Actualmente cuantas personas hay en el departamento que trabaja

Colombia 1, en Brasil, no sé exactamente

4. ¿Creería que con la cantidad actual de personas se podrían desarrollar todas las actividades del departamento o en su percepción consideraría que se requiere de mayores colaboradores? ¿Y por qué?

No es suficiente la cantidad actual de personas, se necesita un representante del área contable en Colombia y un asistente administrativo que apoye las áreas de ventas y recursos humanos que tampoco tiene representación en Colombia.

5. Podría mencionar que cargos adicionales serían necesarios en su departamento para el desarrollo de las actividades.

Si voy a estar solo en logística, no hay necesidad de cargos adicionales en mi departamento. Si voy a continuar con algo de finanzas, algo de recursos humanos y algo de asistencia administrativa, se requeriría por lo menos de una persona adicional.

6. ¿Podrías dar una descripción de los cargos sugeridos, donde mencione las responsabilidades, actividades a desarrollar, requisitos mínimos, experiencia profesional y capacidades y habilidades que debería poseer estos cargos?

Asistente contable:

- **Persona a cargo del contacto entre contabilidad Outsourcing en Colombia y contabilidad en Brasil, suplir requerimientos, atender auditorías, requisitos legales, etc.**

Requisitos mínimos del Asistente Contable:

- **Si la empresa tiene el presupuesto, sería un profesional contable que pueda aclarar dudas, en la parte financiera.**
- **Si no es un profesional en contaduría o finanzas, por lo menos debe ser una persona graduada en tecnología.**
- **Si hay poco presupuesto, una persona técnica contable puede ser del SENA, que tenga todo el interés en trabajar en el área contable, deseable experiencia, pero si no se tiene, la gerencia financiera en Brasil puede indicar las cualidades necesarias para cubrir esta vacante.**
- **Habilidades: Trabajo en equipo, etc.**

Descripción de perfiles, funciones y responsabilidades de los colaboradores de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Podría mencionar que cargo ocupa actualmente?

Supply chain analyst.

2. ¿Podría conceder una breve descripción del cargo que ocupa actualmente?

- **Garantizar las compras nacionales, internacionales según requerimientos de las áreas internas como producción, ventas, finanzas; elaborar la facturación y notas crédito de la empresa.**
- **Gestionar el área de logística, garantizando la entrega de los productos en tiempo y calidad para los clientes.**
- **Gestionar el área de recursos humanos en temas de contratación y gestión de incapacidades.**
- **Mantenimiento de estadísticas de ventas, compras y finanzas.**
- **Elaboración de giros internacionales, cumpliendo con la normatividad colombiana.**
- **Realizar las gestiones de importaciones y exportaciones, coordinación de operaciones back to back, cumpliendo con todos los requisitos de ley, requeridos para normalizar las operaciones.**
- **Gestionar la inscripción de proveedores y otorgamiento de crédito para el manejo de la operación.**

3. A que área o departamento pertenece su cargo

Logística, Operaciones

4. ¿Podría mencionar las responsabilidades y principales actividades del cargo que ocupa?

- **Garantizar las compras nacionales, internacionales según requerimientos de las áreas internas como producción, ventas, finanzas; elaborar la facturación y notas crédito de la empresa.**
- **Gestionar el área de logística, garantizando la entrega de los productos en tiempo y calidad para los clientes.**
- **Gestionar el área de recursos humanos en temas de contratación y gestión de incapacidades.**
- **Mantenimiento de estadísticas de ventas, compras y finanzas.**
- **Elaboración de giros internacionales, cumpliendo con la normatividad colombiana.**
- **Realizar las gestiones de importaciones y exportaciones, coordinación de operaciones back to back, cumpliendo con todos los requisitos de ley, requeridos para normalizar las operaciones.**
- **Gestionar la inscripción de proveedores y otorgamiento de crédito para el manejo de la operación.**

5. Dentro de su experiencia en el cargo actual, ¿podría indicarnos que requisitos se deben poseer para ocupar ese cargo?

- **Experiencia en administración 2 años mínimo.**
- **Experiencia en comercio internacional 2 años mínimo.**
- **Inglés intermedio.**
- **Manejo TIC's.**
- **Buen manejo del paquete Windows.**

6. Podría mencionar, ¿cuál es la experiencia en años, tipo de experiencia profesional, capacidades y habilidades que debería tener este cargo?

Ya se respondió en punto 5, habilidades:

- **Empatía**
- **Comunicación asertiva**
- **Manejo de problemas y conflicto**
- **Profesionalidad**

7. Con los salarios actuales, ¿creería que se ajustan las actividades y responsabilidades del cargo, o recomienda ajustes salariales?

Si un buen ajuste salarial y de cargo sería recomendable.

8. ¿Cuál sería la estimación salarial de acuerdo a las actividades que desarrolla dentro de su cargo?

En mi caso, como realizo actividades de un coordinador de logística o administrador, considero la remuneración puede ser acorde a un cargo medio según la empresa determine.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones requeriría en su cargo para el eficiente cumplimiento de sus funciones?

- **Temas cambiarios**
- **Actualización en materia de importaciones y exportaciones.**

10. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

No gracias.

Influencia e impacto del desarrollo tecnológico por parte de los colaboradores de cada área de Dorf Ketal Suc. Colombia:

1. ¿Actualmente usa algún desarrollo tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que ayuden al desarrollo de las actividades de su cargo?, ¿podría mencionarlos?

Sí, ODDO. Es un programa que se usa para la facturación y para manejar las compras e inventarios.

2. ¿Tiene algún conocimiento de un sistema tecnológico o herramienta (software, sistemas operativos y equipos) que podría recomendar para facilitar a las funciones de su cargo? ¿y en que influenciaría positivamente en el desarrollo de sus actividades?

Creo que el sistema SAP nos ayudaría muchísimo que estuviera en línea con Brasil.

3. ¿Qué tipo de sistemas tecnológicos y herramientas creería que serían indispensables que la compañía suministre para la eficiente realización de las funciones y tareas de su cargo?

Esta pregunta es muy similar a la No. 2, respondida.

4. ¿Podría sugerir algún proceso o procedimiento que ayudaría a optimizar los costos de operación (tiempos y efectividad) y aumentar la competitividad de las actividades y tareas de su cargo?

Sería bueno contar con un apoyo a nivel administrativo, que pueda encargarse de varias tareas de las que ahora me encargo.

5. Si posee alguna sugerencia, podría describirla a continuación.

ANEXO 12. CERTIFICADO DE PAGO PARA EL COTIZANTE - DORF KETAL BRASIL LTDA SUC. COLOMBIA

| CERTIFICADO DE PAGO PARA EL COTIZANTE | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|  |  | | |
| <p>Certificamos que DORF KETAL BRASIL LTDA con documento NIT 900531509, realizó el pago de aportes a la seguridad social del Señor (a) RICARDO ANDRES PAREDES GUTIERREZ con documento CC 1030559380, como se detalla a continuación:</p> | | | |
| DATOS GENERALES DE LA PLANILLA | | | |
| Número de Planilla | 7814709290 | Tipo de Planilla | E-EMPLEADOS |
| Periodo Cotizado Otros | OCTUBRE/2021 | Periodo Cotización Salud | NOVIEMBRE/2021 |
| Fecha Pago | 2021/10/26 | Número de Autorización | 1179235626 |
| APORTES REALIZADOS A SEGURIDAD SOCIAL | | | |
| PENSIÓN | | Administradora | 25-14 COLPENSIONES |
| Días | 30 | Tarifa | 16,000 % |
| Indicador tarifa especial | Normal | | |
| SALUD | | Administradora | EPS010 - SURAMERICANA DE |
| Días | 30 | Tarifa | 4,000 % |
| RIESGOS PROFESIONALES | | Administradora | 14-11 - ARL SURA |
| Días | 30 | Tarifa | 6,960 % |
| Clase de Riesgo | 5 | | |
| APORTES REALIZADOS A PARAFISCALES | | | |
| Administradora | Días Cotizados | Tarifa | |
| CCF24 - COMPENSAR | 30 | 4,000 % | |