



Universidad Nacional de Río Cuarto
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración

Análisis de la estructura en una pyme de la ciudad de Río Cuarto.

Alumna: Pilar Risopatrón

DNI: 38.018.005

Celular: 358-4323609

Mail: pilirisopatron@gmail.com

Dirección: Sobremonte 1245, 8A

Director: Raúl Barovero

Índice

Capítulo 1: marco teórico.....	4
1.1 Estructura organizacional.....	5
1.1.1 Tipos de estructura.....	5
1.1.1. Estructura funcional	7
1.1.2 Estructura burocrática.....	8
1.1.3. Estructura matricial.....	8
1.2 Centralización y descentralización en la toma de decisiones.....	9
1.3 Organización empresarial.....	11
1.3.1 Jerarquización.....	12
1.3.2 División del trabajo.....	12
1.3.3 Trabajo en equipo.....	13
1.3.4 Descripción de puestos.....	13
Capítulo 2: Caso práctico en la empresa Vit Cristales.....	15
2.1 Historia de la empresa, evolución y proyección.....	16
2.1.1 Valores.....	16
2.1.2 El manejo de las crisis económicas.....	16
2.1.3 Situación actual.....	17
2.1.4 Crecimiento y visión del futuro.....	17
2.2. Análisis de la estructura.....	17
2.3 Descripción de los puestos de trabajo de la empresa.....	18
2.3.1 Gerencia general.....	18
2.3.2 Área administración.....	21
2.3.2.1 Puesto responsable de administración y tesorería.....	21
2.3.2.2 Encargada de ventas y presupuestación.....	23
2.3.2.3 Puesto encargada de logística.....	26
2.3.3 Área Producción.....	28
2.3.3.1 Responsable de producción.....	28
2.3.3.2 Encargado de corte y procesado.....	31

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

2.3.3.3 Encargado de medición y colocación.....	32
2.4 Análisis FODA.....	35
2.5 Problemas de estructura.....	38
2.5.1 Problema 1: No están claros los niveles jerárquicos.....	40
2.5.1.1 Sub- problema 1.....	40
2.5.1.2 Sub- problema 2	40
2.5.1.3 Sub- problema 3.....	40
Capítulo 3: Conclusiones. Propuestas.....	42
3.1 Alternativa 1	43
3.2 Alternativa 2.....	43
3.3 Alternativa 3.....	43
Bibliografía.....	45

Capítulo 1:

Marco Teórico

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

Para iniciar esta investigación, es necesario tener en cuenta ciertos conceptos fundamentales a los efectos de la comprensión de este trabajo, y que serán abordados a lo largo del mismo.

El objetivo de este trabajo es exponer los beneficios que se obtienen al diseñar una estructura organizacional. Por un lado, se sistematizan los recursos con los que cuenta cada empresa, se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades de forma que facilitan las funciones de los trabajadores. Por el otro, se establecen métodos para desempeñar eficientemente las actividades de cada trabajador.

Por lo tanto, el diseño de una estructura organizacional contribuye a coordinar los recursos de la empresa, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos.

Con el fin de dar sustento conceptual a este trabajo, se tratarán temas como: estructura organizacional, división del trabajo, y la importancia de establecer un adecuado flujo de comunicación entre la gerencia y los trabajadores.

Estructura organizacional

Como ya se mencionó anteriormente, el diseño eficaz de una adecuada estructura organizacional favorece al logro de los objetivos planificados, teniendo en cuenta tanto la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Por ello es que el desarrollo de una estructura organizacional juega un papel fundamental, en el cual se involucra un esquema de relaciones, comunicaciones, toma de decisiones, procedimientos, etc., que son parte de las tareas diarias a realizar tanto para directivos como para la gerencia. Cada una de ellas debe acercar un poco más a la organización al logro de sus objetivos.

Si bien muchos autores han intentado precisar qué se entiende por estructura, con un criterio personal, y a los fines de los temas a abordar en el presente trabajo, tomaré la definición de Stephen P. Robbins, donde se define a la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra

decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.” (Robbins, 2005, p. 234)

Por lo tanto, al diseñar una estructura para la empresa, se podrá delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, constituyendo posiciones jerárquicas, a las cuales se les especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada una de las personas que integran la organización, con el fin de lograr los objetivos predeterminados en cada mando.

Tipos de estructura

De acuerdo a las características de la empresa pueden ser clasificadas en simples y complejas. La primera presenta una mínima diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos y un nivel muy bajo de formalización de los procedimientos. El poder de toma de decisiones está concentrado en quien ocupe el lugar como director ejecutivo.

Por otro lado, las estructuras complejas (o la complejidad organizacional) se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de la organización. Esta multiplicidad de unidades también repercute en otros aspectos organizacionales, tales como lo son los sistemas de comunicación, nivel de formalización y grado de centralización.

A demás de esta clasificación básica, existen otros tipos de estructuras. Se expondrán tres estructuras principales, que serán las más relevantes para la investigación a realizar.

Es importante, antes de definir qué estructura asignar a la empresa, tener en cuenta de elegir aquella que sea más idónea para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Según Chiavenato (2002, p. 369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”

Estructura funcional

Se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez que es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

Algunas características de la estructura funcional son:

- Autoridad funcional o dividida: la autoridad de los superiores sobre los subordinados es parcial o relativa.
- Línea directa de comunicación: es directa y sin intermediarios, ya que prioriza la mayor rapidez posible en la comunicación entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los trabajadores especializados de los diferentes departamentos.
- Énfasis en la especialización: busca la especialización de todos los miembros a cargo.

Esta estructura genera una serie de ventajas, que Chiavenato (2000, p. 400) ha mencionado como principales:

- ✓ Uso eficiente de los recursos y economías de escala.
- ✓ Fuerte especialización y gran nivel de habilidades.
- ✓ Buena coordinación intradepartamental.
- ✓ Buena solución de problemas técnicos.

Entre las desventajas de una organización funcional se mencionan (Rodríguez, 2007):

- ✗ Pérdida de la autoridad de mando
- ✗ Subordinación múltiple
- ✗ Tiende a la confusión en los objetivos (a causa de la subordinación múltiple)

Por lo tanto, la implementación y desarrollo de una estructura funcional es viable cuando la empresa es pequeña, y cuenta con un equipo de personas especializadas en sus

actividades laborales, y que además informa a un líder eficaz, orientado hacia los objetivos organizacionales comunes.

Estructura burocrática

La burocracia, de acuerdo a las estructuras y poder, es una forma de organización humana que se basa tanto en la racionalidad como en la adecuación de los medios para lograr los objetivos establecidos de manera eficaz. Es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones interpersonales.

Es un tipo de estructura que “busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, y se puede controlar de la mejor manera la incertidumbre, regulando a los trabajadores, proveedores y al mercado, partiendo de reglas formales.” (Petrella, 2007, p.10)

Este tipo de estructuras se caracteriza por tareas operativas rutinarias, que se logran por medio de la especialización, normas y reglamentos altamente formalizados. La autoridad es centralizada, los tramos de control son reducidos y la toma de decisiones sigue una cadena de mando.

Las reglas son la base para garantizar un trato igual para todos los trabajadores, al evitar que interfieran, en el trabajo, intereses y aficiones personales del empleado. Es por ello que los trabajadores deben ser motivados a realizar cada actividad por medio de recompensas o incentivos en base al mérito de su trabajo, de forma que se los estimule a cumplir los objetivos que se esperan en su puesto, y por ende, el de toda la organización.

Estructura matricial

Según Chiavenato (2002, p.411) una estructura matricial es la “combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional.”

Una organización que cuenta con este tipo de estructura tiene dos tipos de estructuras simultáneamente: una de ellas es la cadena de mando de funciones o divisiones que se establece de forma vertical. Por otro lado, existe una división horizontal,

que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar equipos de trabajo o de proyectos, liderado por un gerente o experto en el campo a abarcar.

Frecuentemente, se utiliza este tipo de estructuras para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja es que otorga a la estructura una gran flexibilidad, lo que le permite a la organización ahorrar costos. Esto es así, ya que al asignarse a cada proyecto la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación de conceptos innecesarios en el presupuesto.

Según Chiavenato (2002, p. 416) las principales ventajas de la estructura matricial son:

- ✓ “Uso eficiente de los recursos y economías de escala
- ✓ Fuerte especialización de habilidades
- ✓ Buena coordinación interdepartamental
- ✓ Buena solución de problemas técnicos”

Por lo tanto, la organización se amolda simultáneamente a sus funciones internas y a los productos y servicios que se deben generar. Puede decirse de este tipo de estructuras, que es muy útil cuando la organización desea obtener beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

Centralización y descentralización en la toma de decisiones.

Según Chiavenato (2002, p.5) “el proceso de descentralización en las empresas se presenta cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la organización, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de decisiones.”

Este autor nos recomienda tener en cuenta una serie de factores a la hora de implementar la descentralización, tales como:

- a) Tamaño de la organización

- b) Tipo de negocio
- c) Tendencias políticas y económicas del país
- d) Filosofía de la alta administración y personalidades involucradas
- e) Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia
- f) Facilidad para la obtención de información que permita la toma de decisiones.

Hoy en día, gracias a la intensificación en las comunicaciones, la diversificación de los mercados y la globalización, se requiere mayor flexibilidad, rapidez y precisión en la toma de decisiones, lo que hace imposible que todas ellas se concentren en un solo ejecutivo, que suele ser el gerente general de la organización.

Por otro lado, el crecimiento de la organización es un factor que, si bien es signo de vitalidad de la empresa, puede afectar al proceso de toma de decisiones si todas ellas siguen recayendo sobre el dueño o gerente general, como ocurría antes del desarrollo.

Por todo esto, es conveniente mostrar cuáles son las ventajas de la descentralización. Chiavenato menciona entre ellas:

- ✓ Quienes toman las decisiones se encuentran involucrados y conocen la realidad del área sobre la cual se decide.
- ✓ Permite aumentar la eficiencia, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los trabajadores.
- ✓ Permite mejorar la calidad de las decisiones, a medida que la calidad y el volumen de las mismas disminuye, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo.
- ✓ Los gastos de coordinación disminuyen, ya que debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Cabe aclarar que para ello es necesario una estructura organizacional bien definida para que a pesar de esta autonomía las unidades más pequeñas determinen hasta qué punto pueden tomar sus decisiones.

- ✓ Permite que los ejecutivos y empleados de cada unidad se encuentren más motivados y conscientes de sus resultados operaciones.

Como contra cara, la centralización reduce la flexibilidad, disminuye la autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de la organización, y reduce la satisfacción en el trabajo, que incrementa el conflicto entre departamentos.

Pero, a pesar de todos estos rasgos positivos de la descentralización, Chiavenato también cree conveniente tener en cuenta que “la descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, existen las llamadas ‘reuniones de coordinación’ entre las oficinas centrales y el personal, [...], que pueden reducir este problema. Asimismo, cabe la posibilidad de que con la descentralización se tienda a pensar que ya no es necesario pedir asesoría a los administradores que se encuentran en la cima de la organización, causando desequilibrio en la toma de decisiones.”

Es por ello que puede concluirse que aquellas organizaciones que quieran llevar a cabo un proceso de descentralización deben, como primera medida, prever el entrenamiento necesario en los trabajadores para evitar fusiones de responsabilidad en sus actividades, así como la delegación paulatina de funciones, comprobando cuál es el desempeño de los trabajadores frente a estos cambios, y si fueron asimiladas satisfactoriamente podrán delegarse nuevas funciones.

Organización empresarial

Por medio de la organización, las empresas logran establecer una estructura en la cual se establecen cargos y funciones administrativas, que permite la consecución de los objetivos primordiales de la empresa de manera eficiente y con menor esfuerzo, eliminando la duplicidad de trabajo.

Según Chiavenato (2002, p.362) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que lo deberán administrar,

establecer la división del trabajo mediante la diferenciación, y medir los niveles de autoridad y responsabilidad.”

Es decir, toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en el que las partes se interrelacionan de forma estrecha, para que de esa forma se alcancen los objetivos organizacionales.

Jerarquización

Según Kossen (1995, p. 125) la “jerarquía se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existen en la organización.” Es la disposición de las funciones de la organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de responsabilidad que posea.

Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización.

División del Trabajo

Por medio de la división del trabajo se separan y delimitan las actividades, con la finalidad de realizar una función con mayor precisión y eficiencia, a la vez que se realiza menor esfuerzo como consecuencia de la especialización en el trabajo.

Según Keith (2003, p.367) “la eficiencia e integración de esfuerzos se logran mediante la división del trabajo.” Por lo tanto, mediante la división del trabajo se crean niveles de autoridad y funcionales, y se da la delegación de autoridad. Así mismo, la selección del personal y el enteramiento es más coordinado, es más probable encontrar eficacia al realizar las tareas, y por lo tanto aumenta la productividad.

La división del trabajo ayuda a establecer las tareas adecuadas a cada trabajador de la empresa. Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables, a la vez que tiene que existir una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona,

como así también el área de autoridad, niveles de responsabilidad y actividades a desempeñar por cada una de ellas.

Trabajo en equipo

Al realizar el trabajo en equipo se aporta información, conocimientos, y experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores, y para que esto ocurra es necesario que los trabajadores opinen, escuchen, negocien y se integren.

Según Chiavenato (2008, p.230) “uno de los aspectos importantes es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas.”

Los equipos a su vez presentan un ciclo de vida, que según Keith (2003, p.374) pueden mencionarse como: formación, confrontación, normalización, rendimiento y despedida. Por lo tanto, se debe contar con una coordinación que regule el enfoque del equipo con la finalidad de resolver conflictos internos, para que estos no afecten el desempeño y productividad del grupo.

Es por ello que, citando a Colombo (2003), “el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora, ya que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno.”

Descripción de puestos

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se expresan responsabilidades, condiciones de trabajo, y otros aspectos de un puesto determinado” (Werther, 2008, p.99)

Según este autor una descripción de puestos contiene algunos elementos básicos:

1. Código: indica el departamento al que pertenece el trabajador y el número de personas que desempeña la misma labor.
2. Fecha
3. Identificación de la persona que describió el puesto
4. Resumen del puesto y sus responsabilidades

5. Condiciones de trabajo
6. Aprobaciones
7. Especificaciones del puesto
8. Niveles de desempeño del puesto
9. Conclusión del análisis del puesto: definición del perfil del puesto.

Como puede apreciarse, cada uno de los pasos intenta demostrar la importancia de un análisis exhaustivo del puesto para permitir la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos con la finalidad de poder describir y especificarlos, a la vez que proporciona una base para unificar los subsistemas componentes de la gestión de los recursos humanos.

De esta forma concluimos el desarrollo de los conceptos que serán una base importante a los efectos de la comprensión del trabajo, y que nos acompañarán a lo largo del mismo.

A continuación, damos comienzo al análisis de un caso práctico de una empresa en la ciudad de Río Cuarto, donde se hará un análisis sobre su estructura, y se generarán propuestas de valor para mejorar su situación actual.

Capítulo 2:

Caso práctico en la empresa Vit Cristales

Historia de la Empresa, Evolución y Proyección

La empresa **Vit Cristales** no surgió con ese nombre desde el comienzo, sino que su actual propietario, Gustavo Vit, compró en 1998 una empresa en marcha dedicada a la fabricación y venta de muebles de vidrio, que llevaba el nombre “Vidrios Norte”. Si bien en ese momento le ofrecieron comprar la llave de negocio con ese nombre, no se aceptó debido a que no tenía buena imagen en el mercado por la mala calidad de servicio prestado; por lo tanto, se decidió nombrarla “Vit Cristales”, nombre que se mantiene hasta la actualidad.

El crecimiento de la empresa fue dándose de manera gradual. Durante un tiempo se mantuvo con el tipo de estructura de fabricación de muebles de vidrio. Después al detectarse que una parte del mercado local no estaba siendo atendida, la empresa se fue incorporando al rubro de la construcción, centrándose el negocio en la realización de obras de construcción. Esto llevó un proceso de aprendizaje, que se logró a partir de la investigación por parte del dueño, a través de visitas a exposiciones en Buenos Aires, y a partir de la experiencia que se fue adquiriendo en el rubro.

Un punto clave en la etapa de lanzamiento y crecimiento del negocio fue el manejo publicitario que se realizó en ese momento, el cual duró entre 4 y 5 años aproximadamente, y se trató de una campaña masiva, principalmente radial y en menor medida televisiva ideada por su dueño.

Valores

Los Valores por los cuales Vit Cristales busca diferenciarse es a través de la aplicación de la “Triple S”, significa: Seriedad, Servicio y Seguridad de la realización de la obra en tiempo y forma.

El Manejo de las Crisis Económicas

Las crisis económicas, en especial la del 2001 repercutieron en el negocio de manera negativa. Esto se vió en los plazos prolongados para realizar las obras. Esta crisis

fue superada conservando toda la planta de personal y haciendo mantenimiento interno, lo cual implicó no tener que despedir personal, evitando tener que volver a contratar mano de obra y capacitar al momento de retomar la actividad.

Situación Actual

Hoy el empresario define a su empresa como la vidriería líder en Río Cuarto dedicada a la realización de obras. Actualmente está pasando por una etapa de gran estabilidad.

Crecimiento y visión del futuro

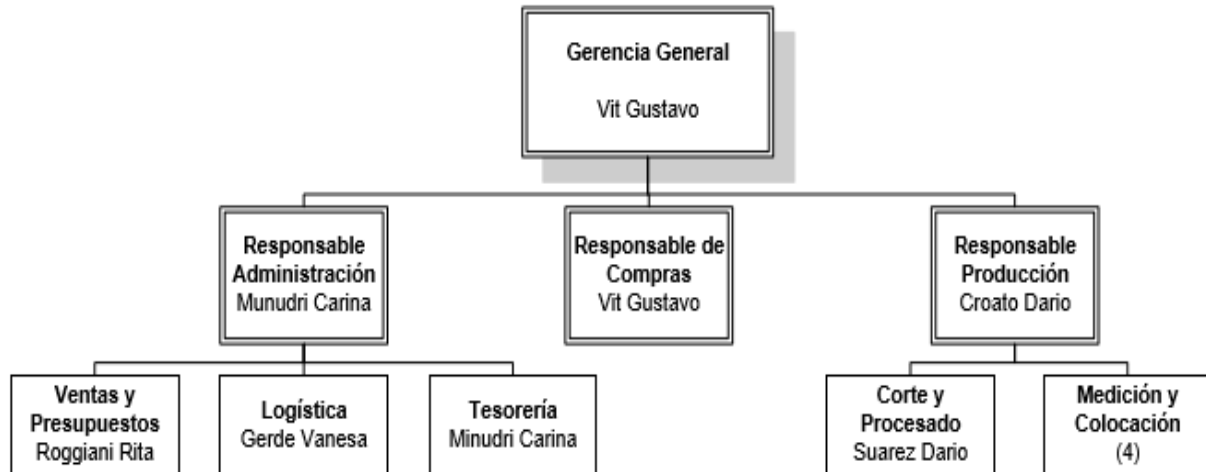
En los últimos tiempos existe un incremento en la demanda del “vidrio de arquitectura”, siendo este un producto que requiere de nuevas tecnologías y habilidades, objetivo que se propone lograr a mediano plazo.

Análisis de la Estructura:

Vit Cristales es una Pyme, que cuenta con diez empleados los cuales tienen una antigüedad de 10 a 12 años en la empresa, a excepción de la última incorporación, que trabaja en la empresa hace un año.

Actualmente no cuenta con un organigrama formal.

En base a lo relevado a partir de la observación y entrevistas realizadas al personal; la estructura de la empresa es como se muestra en el siguiente organigrama, de acuerdo a la visión del gerente:



En la estructura se pueden diferenciar dos grandes áreas: Administración y Producción.

En el Área de Administración están los siguientes puestos: Ventas y Presupuestos, Logística y Tesorería. Las tareas son realizadas por cuatro personas Gustavo Vit (dueño), Carina Minudri (su esposa), Vanesa y Rita

El Área de Producción está dividida en dos ámbitos de trabajo: Trabajo Interno, donde se encuentran los puestos de Corte y Procesado (de vidrio); y el otro es Trabajo Externo, que abarca los puestos de Colocación y Medición.

Descripción de los Puestos de Trabajo en la empresa

Gerencia General

La gerencia general es llevada a cabo por el propietario de la empresa.

Funciones que tiene a cargo:

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Administración General de la Empresa.
- Presupuestacion de Grandes Obras.
- Proceso de Compras.

Las **tareas diarias** que realiza son las siguientes:

- La administración general de la empresa
- Ofrecer asesoramientos en obras.
- Diseñar y analizar cómo se deben realizar los trabajos en obra.
- Elaborar presupuestos de grandes clientes en base a las especificaciones del pedido.
- Realizar el control financiero de la Empresa.
- Efectuar un análisis de costos.
- Vender a grandes obras.
- Calcular la necesidad de materiales y su optimización para la ejecución de obras.

Tareas Operativas:

- Autorizar la Hoja de Ruta.
- Autorizar Presupuestos.
- Preparar los Vehículos.

Tareas periódicas que se realizan en el puesto:

- Realizar el balance al final de cada mes.
- Elaborar la lista de precios.
- Reuniones con el personal en casos que lo ameriten
- Supervisar el stock de la materia prima principal.

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Realizar el control de inventarios de la mercadería principal y herrajes, de forma manual, ya que el sistema no permite llevar registros.

Estilo de Conducción

Se pudo observar que, si bien el Gerente delega actividades operativas, si al transcurrir un determinado plazo las mismas no se realizan, toma la iniciativa de realizarlas el mismo, por ejemplo: se pudo observar en una situación en la que el dueño le pidió al Jefe de Producción que retirara los compresores para la realización de trabajos, y como el pedido no fue cumplido, él mismo resolvió la situación.

Supervisión

El Gerente tiene a cargo, como subordinado directo, al Encargado del Área Producción, que se remite principalmente para que le establezca el orden de prioridad en la realización de los trabajos en obra. Y en caso de Administración, con la Responsable del Área Administración para conocer temas generales del área, y dentro de esta área tiene un contacto más esporádico con la Responsable de Ventas, que en ciertas ocasiones se dirige al gerente cuando se requiere un control de presupuestación en ciertos trabajos de magnitud considerable.

Reportes para la toma de decisiones

Para la medición de los resultados de la Empresa cuenta con una planilla de Excel, en la cual se realiza un Estado de Resultados. Este tipo de control lo realiza una vez al mes.

Sobrecarga de tareas.

Pudo notarse que se ocupa de ciertas tareas operativas, como, por ejemplo, como se mencionó anteriormente la preparación de vehículos, lo que le quita tiempo y le impide ocuparse de actividades más estratégicas, necesarias para el crecimiento de la empresa.

Comunicación

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

La comunicación entre este puesto y los demás que conforman la empresa, se caracteriza por ser informal. Prevalece la modalidad oral sin el uso de documentos respaldatorios.

Mantiene una buena comunicación y relación con el personal del Área Administración y en cuanto al Área Producción, mantiene comunicación con el Responsable del Área.

Área Administración

Puesto Responsable de Administración y Tesorería (Cobros y Pagos)

Características del ocupante del puesto

Quien está desempeñando el puesto actualmente se encuentra en la empresa aproximadamente desde el año 2003, cuenta con un título universitario de Lic. En Geología, y al ingresar a la empresa no contaba con experiencia en el rubro Vidrio.

El objetivo del puesto consiste en no dejar dilatar los cobros y la entrega de los presupuestos al cliente en tiempo y forma.

Las funciones que tiene a cargo quien se desempeña en este puesto, son:

- Supervisión del Área Administración.
- Control externo y la satisfacción del cliente.
- Gestión de Cobros y Pagos.
- Revisión de Presupuestos.

En cuanto a las tareas que se realizan en el puesto para cumplir con las funciones anteriormente mencionadas, según su periodicidad, son:

Tareas Diarias:

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Llevar un seguimiento de todas las cuentas pendientes de cobro, mediante la utilización de un Sistema.
- Controlar mediante llamados telefónicos la conformidad de grandes clientes respecto a los trabajos realizados.
- Dar aviso a los clientes, por teléfono, de la realización de las cobranzas.
- Supervisar a las empleadas de Ventas y Presupuestación en la carga por sistema de la información que tiene a cargo, para que la misma sea correcta y completa.
- Supervisar a la Encargada de Logística en la confección de caja chica, y la correcta carga por sistema de las Ordenes de Trabajo.
- Carga por sistema la “Caja Grande”, que está compuesta por los cobros a empresas, y las transferencias realizadas o recibidas en concepto de órdenes de gran volumen.
- Controlar la “Caja Chica”, que consiste en un papel de trabajo donde se registran los pagos realizados por clientes en los domicilios al personal de Medición y Colocación, que se realiza 2 o 3 veces al día por la Responsable de Logística, y ella controla.

Tareas Periódicas:

- Colaborar con los Presupuestos a Grandes Clientes.
- Colaborar con las compras a proveedores.
- Gestión de cobros a clientes, vía telefónica.
- Colaborar en atención al público.

Para llevar a cabo específicamente las tareas de cobros y pagos, desde 2011 se implementó un sistema informático hecho a medida, que sirve como programador de las cuentas que aún quedan por cobrar, clasificando a los clientes en Contado, Cuenta Corriente y Proyectos, y mostrando el momento en que se originó el derecho a cobro y los saldos adeudados a la fecha.

Niveles Jerárquicos

El área de Cobranzas responde al Gerente/dueño de la empresa, quien es su superior inmediato, y por lo tanto le reporta a éste sobre algunas de las actividades que ella realiza, como la ejecución de determinados presupuestos, o cuando habla con algún proveedor por insumos menores, y también le hace consultas específicas acerca de los presupuestos de menor tamaño. Y en cuanto a los subordinados o personas que tiene a cargo, se encuentra por un lado la empleada que está a cargo de Ventas y Presupuestación, y también quien está a cargo de Logística, es decir que responden a ella y en parte también al Gerente.

Reportes

En cuanto a los reportes que se generan en este puesto, la encargada del área realiza un informe de forma mensual, en cual se compara el presupuesto inicial y las posibles instalaciones que se hayan realizado en la obra posteriormente a la confección del presupuesto original.

Comunicación

La comunicación entre este puesto y los puestos con los que se relaciona frecuentemente, es de tipo informal, donde prevalece sobre todo la modalidad oral.

Mantiene comunicación constante con el Área a su cargo, y también en gran medida con el Gerente, con quien realiza determinadas actividades en conjunto, o de forma colaborativa.

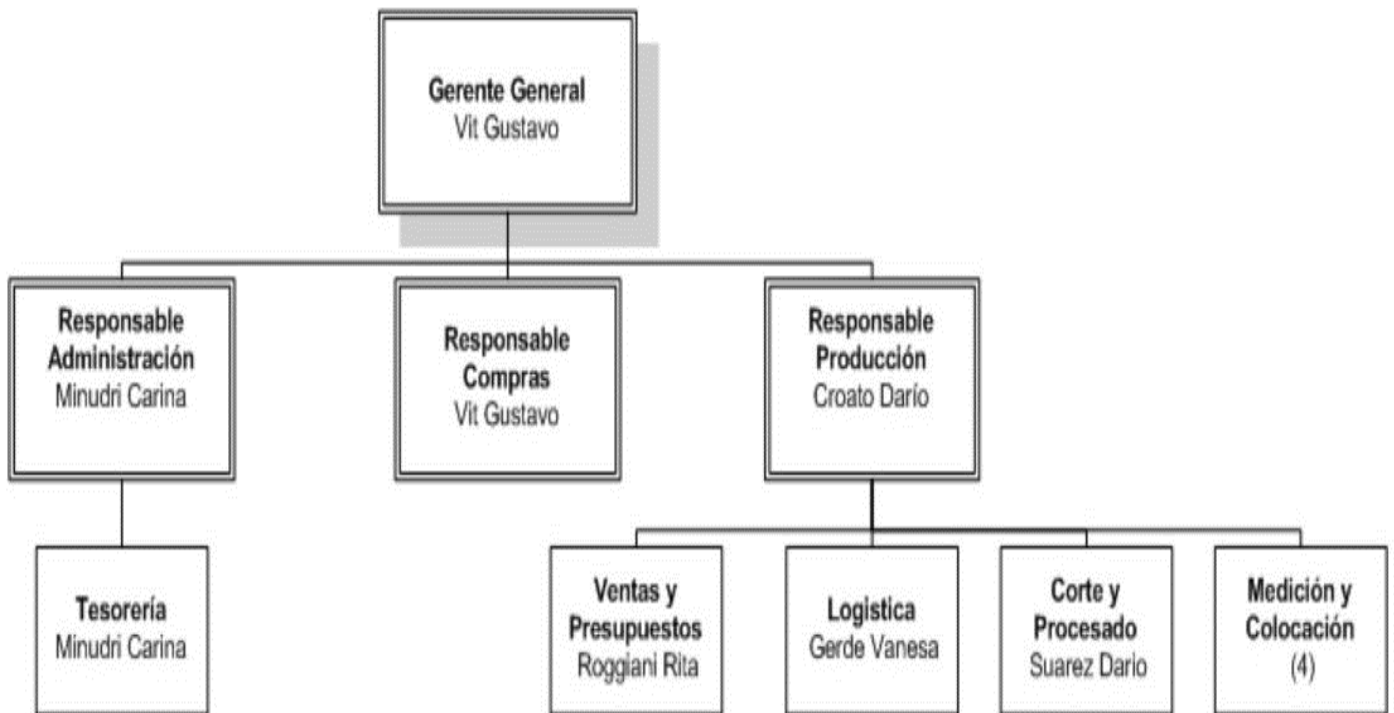
Encargada de Ventas y Presupuestación

Características del ocupante del puesto

Quien desempeña este puesto se encuentra trabajando dentro de la organización desde hace ya 16 años, en los cuales pasó por diversas áreas de la empresa, encontrándose en la actual desde hace ya aproximadamente 5 años.

Niveles Jerárquicos

Quien lleva a cabo este puesto declaró que su superior inmediato es el Responsable de Producción, aunque en otras ocasiones también mencionó que lo eran el dueño de la empresa y su señora. Como pares considera que se encuentra en la misma jerarquía la Responsable de Logística, dentro del Área de Administración. Lo cual nos lleva al planteamiento de un nuevo modelo de organigrama en la empresa, según la visión de las empleadas que conforman el Área de Administración, específicamente quienes ocupan los puestos de Ventas y Presupuestación, y el puesto Logística. El cual se muestra en la siguiente figura:



Las **funciones** que tiene a cargo quien desempeña este puesto son:

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Atención al público.
- Confección de presupuestos menores.
- Recepción de mediciones.

Tareas Diarias

- Recepcionar pedidos, ya sea por teléfono, mail, o en mostrador. Y cargarlos al sistema.
- Recepcionar los reclamos de los clientes en el mostrador.
- Controlar la conformidad de los clientes que pagan en mostrador.
- Registrar las mediciones que le informan los clientes.
- Recibir resultados de medición del personal de Medición y Colocación, y cargarlas por sistema.
- Calcular precios y confeccionar presupuestos, en base a las mediciones.
- Informar precios a los clientes.
- Registrar las Ordenes de Trabajo en el sistema de manera completa, lo que incluye la presupuestación de las referidas ordenes.

Tareas Periodicas:

- Consultar a clientes por presupuestos pendientes de confirmación.
- Revisar pendientes de Ordenes de Trabajo.
- Limpiar del salón.

Requisitos del puesto:

Los **requisitos** fundamentales para el desenvolvimiento en estos puestos son:

- El conocimiento de la mercadería ofrecida para mejorar el asesoramiento a los clientes.
- Cordialidad para la atención al público.
- Conocimiento de las terminaciones de obras.

Sistema de Información

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

La responsable de Ventas y Presupuestación, carga por sistema datos como: Fecha de pedido, Nombre de la Persona/Empresa que lo realiza, Domicilio, Zona de la Ciudad, Descripción del pedido (Medidas; Tipos de Vidrio; Trabajos a Realizar en el domicilio; Teléfono de Contacto; Otros Datos, donde se cargan los reclamos y posibles trabajos adicionales a realizar), y tipo de Cliente según la forma de pago: Contado, Cuenta Corriente o Proyectos. Y posteriormente se presupuesta en base a las Medidas.

Estos datos son cargados por la Encargada de Ventas y Presupuestación, son utilizados por dos personas: por un lado, el Responsable del Área de Producción, quien consulta los domicilios registrados de los clientes y la disponibilidad horaria en la que se encontrarán los mismos para organizar las Hojas de Ruta y realizar los trabajos externos requeridos, como Mediciones y Colocaciones. Por otro lado, la Responsable de Tesorería consulta por sistema los pendientes de cobro. También es quien audita la carga, correcta y completa, en el sistema por la Responsable de Ventas y Presupuestación.

Puesto Encargada de Logística.

Quien realiza actualmente este trabajo, se encuentra dentro de la empresa desde hace 5 años, en los cuales siempre desempeñó este puesto. No tenía conocimientos sobre el rubro al ingresar a la Organización, pero fueron capacitados para el desempeño de sus tareas.

El objetivo del puesto es optimizar los tiempos de entrega y lograr reducir improductividades.

Las **funciones** de quien realiza este puesto son:

- Realizar la “Caja Chica”.
- Recepcionar pedidos por teléfono, mail o mostrador.
- Atención al Público.
- Registrar las mediciones que informa el personal de Medición y Colocación.
- Armar los Recorridos.
- Registro de Horas Extra y Faltas.

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Ventas a Clientes Mayoristas de la zona.
- Depósitos a Bancos (pago a proveedores).

Tareas Diarias:

- Confeccionar Caja Chica: registrar Ingresos y Egresos del día (en papel).
- Coordinar las mediciones con los clientes (qué día, a qué hora, y dónde), y cargar por sistema.
- Colaborar con la Atención al Público.
- Asesorar a los clientes que lo requieren, para la venta.
- Registrar Ordenes de Trabajo en el Sistema.
- Registrar en el sistema el presupuesto.
- Planificar los recorridos de los trabajos a realizar por el personal de Medición y Colocación, según el sector y tarea.
- Registrar por el Sistema (Hoja de Excel): horas extras, permisos, vacaciones, licencias por enfermedad de cada uno de los empleados. Analizar ausentismos.

Tareas Semanales:

- Realizar depósitos en las Cuentas Bancarias de los Proveedores.
- Llamar a los clientes mayoristas de la zona, cada 15 o 20 días, para realizar ventas de vidrios.
- Limpiar del Salón de Ventas.

Niveles Jerárquicos

Quienes se encargan de **supervisar** los trabajos realizados por la Encargada de esta área son dos: por un lado, el Responsable del Área de Producción controla la planificación eficiente de los recorridos a realizar en cada jornada, y por el otro, la Responsable de Administración se encarga de controlar el armado de la “Caja Chica”, y supervisar la

correcta registraci3n en el sistema de las Ordenes de Trabajo y la informaci3n que estas contienen.

Comunicaci3n

La comunicaci3n de este puesto con el resto de los puestos de la empresa, con los que mantiene relaci3n m3s directa se caracteriza, al igual que los mencionados previamente, por la informalidad y por no contar con documentaci3n que respalde dicha comunicaci3n.

3rea Producci3n

Responsable de Producci3n

Características del ocupante del puesto

La persona que desempeña actualmente este puesto lleva trabajando en el mismo hace aproximadamente un a1o, desde que entr3 a la organizaci3n. 3l responde directamente a las 3rdenes del due1o y su esposa, y les informa sobre todo lo que sucede en la empresa.

El objetivo de este puesto es coordinar las tareas que realizan los miembros del 3rea de Producci3n y la Logística.

Las funciones que realiza el Responsable de producci3n son:

- Control de mercaderías.
- Organizaci3n de equipos de trabajo.
- Control del personal y coordinaci3n de tareas.
- Mantenimiento de Bienes de Uso.

Tareas Diarias:

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Abrir y cerrar el negocio.
- Organizar y confeccionar la Hoja de Ruta con los recorridos de cada turno.
- Supervisar materiales y herramientas de trabajo cada vez que los vehículos salen a obras. No se lleva un control por escrito.
- Controlar las inasistencias de los empleados, anotándolas en una hoja de trabajo.
- Controlar la caja diaria que realizan las Empleadas del área Administración.
- Controlar que desde el área administración se hagan los llamados a los domicilios.
- Informar al gerente los avances de las obras, que le comunica previamente el personal de Medición y Colocación.
- Coordinar las tareas de los integrantes del área.

Tareas Semanales:

- Realizar el mantenimiento de Vehículos de la empresa.
- Controlar el buen funcionamiento de herramientas y equipos de trabajo.
- Colaborar con el Gerente en el control de Stock.

Tareas Eventuales:

- Colaborar con tareas de corte, cuando el empleado de dicho puesto deba realizar tareas en las que necesita ayuda de un operario más.
- Limpieza del depósito.
- Realizar compras de insumos menores.

Una de las incongruencias que se pudo apreciar en el puesto tiene que ver con el personal a cargo: el dueño sostiene que solo tiene responsabilidad sobre el Área de Producción, mientras que él tiene entendido que los controles que debe realizar también deben abarcar a los puestos administrativos.

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

En la práctica, el control sobre el Área Administración sólo se da específicamente sobre algunas tareas, ya que el Jefe de Producción sólo controla el correcto armado de las Ordenes de Trabajo, y el preparado de domicilios y horarios de disponibilidad de los clientes en los mismos, que corresponde a tareas realizadas por Logística.

Otro aspecto a tener en cuenta es que la persona que ocupa actualmente este puesto es Ingeniero Agrónomo, por lo que anteriormente no tenía trabajo relacionado con el rubro al que se dedica la empresa. Teniendo en cuenta que él tiene a cargo al área de producción, podemos ver que esto genera situaciones confusas, ya que el personal a cargo no lo reconoce como líder en su área, y a la hora de hacer ciertas actividades o consultar por algún trabajo lo hacen con otro de los empleados del área de producción, que tiene más de 15 años en el puesto, y a quien consideran un referente, quedando él sin la autoridad que correspondería a su cargo. Esto también genera dobles mensajes, ya que la persona a la que consultan suele dar apreciaciones distintas a la que da quien está a cargo del área.

En cuanto a los Controles su trabajo se basa en una observación constante y exhaustiva para que el dueño pueda tener conocimiento de cada circunstancia que ocurre dentro de la empresa. Sus anotaciones, como son el control de inasistencias, los recorridos no cumplimentados, son realizados manualmente en un cuaderno que está a disposición de toda la empresa.

Perfil del Puesto

Las habilidades requeridas para que el puesto se desarrolle correctamente se basan en la experiencia y destreza en el manejo de recursos humanos, un carácter adecuado que guíe a los empleados y sea reconocido como autoridad de quienes tiene a cargo.

Estilo de dirección

Quien desempeña el puesto adquirió este tipo de habilidades en el día a día de la empresa, ya que no recibió ningún tipo de capacitación y nunca había tenido personal a

cargo. De todas formas, el responsable del área reconoció debilidades en su propio desempeño, entre las que se pueden mencionar:

- Falta de autoridad y personalidad necesaria para dirigir y controlar el personal a cargo.
- Falencias en el preparado de materiales para los recorridos trabajo externo y extravió de materiales

Por lo que pudimos observar, estas desventajas también fueron notadas por el dueño de la empresa.

Comunicación

En este puesto también se observa una comunicación informal, sin respaldos en cuanto a documentación.

Encargado de Corte y Procesado

Según lo que pudimos observar, este puesto por lo general es desempeñado por una sola persona encargada de ejecutar todas las Órdenes, pero existen ciertas excepciones en que la empresa se encuentra en un exceso de actividad, para la cual es necesario que se asigne un refuerzo de algún empleado abocado a Medición y Colocación (Trabajos Externos) a este puesto.

Características del ocupante del Puesto

Quien actualmente realiza las tareas de Trabajo Interno dentro del Área de Producción ingresó a la empresa hace 14 años, y desde ese momento se desempeñó en el mismo puesto.

El **Objetivo** es finalizar las tareas con el menor margen de error posible para evitar desperdicios, respetando los Órdenes de prioridad establecidos.

Niveles Jerárquicos

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

En cuanto a su jerarquía dentro de la empresa, existen coincidencias en que responde al Jefe del Área de Producción, quien es su superior directo. Los reportes que le suministra a él consisten en informes orales acerca de la Terminación de sus Tareas de Corte y Procesado.

Estas tareas las realizan de acuerdo a un orden de prioridad en las Ordenes de Trabajo, y una vez que el corte está finalizado, lo deposita en una mesa donde la Orden es retirada por la responsable de Logística para proceder a efectuar la baja en el sistema.

El dueño destacó la importancia de Optimizar el aprovechamiento de las planchas de vidrio al realizar los cortes, para lo cual cuenta con un software. Pero al relevar, se pudo observar que no se utiliza.

A demás la medición de improproductividades no se lleva en registros formales, ni se mide.

Tareas Diarias

- Cortar, Pulir, y Perforar. (Herramientas Necesarias, corta vidrios, pulidor, mesa de corte, y puente de grúa).
- Mantener el orden y la limpieza del sector.

Tareas Semanales:

- Mantener el buen estado de las maquinarias que utiliza.
- Realizar el control y mantenimiento de los insumos que utiliza.

Pudimos relevar que el **clima laboral** es bueno para quien se desempeña en esta área, dado que existe buena relación con los demás empleados. Hay aspectos a mejorar en cuanto a los Procesos de Comunicación, debido a que los malos entendidos llevan a cometer errores Ej: pasar mal una Orden o enviarla dos veces a esta área.

En cuanto a los elementos de seguridad, pudimos ver que en este caso los mismos están disponibles, pero no se usan por decisión de los mismos empleados, ya que se sienten familiarizados con las tareas que realizan.

Encargado de medición y colocación

Características del ocupante del Puesto

Trabajo realizado por cuatro o cinco personas, dependiendo las necesidades y demandas de personal fuera de la empresa.

Quienes se encuentran trabajando en esta área rondan entre los 5 y 16 años de antigüedad.

Su principal Objetivo es el cumplimiento del recorrido asignado en la Hoja de Ruta, la realización correcta de los trabajos y el informe del desarrollo de las actividades y estado de las obras.

Las **Funciones** son:

- Realizar las tareas de Medición y Colocación detalladas en las Órdenes de Trabajo.

Tareas diarias:

- Medir y observar los trabajos a realizar
- Colocar y realizar los trabajos establecidos en la Orden de Trabajo.
- Cobrar los trabajos realizados (si el cliente es eventual y no posee cuenta corriente).
- Colaborar en la determinación de las herramientas necesarias para realizar los trabajos.

Tareas eventuales:

- Herrería.
- Corte y Procesado del vidrio.

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

Principales obligaciones y responsabilidades para desempeñar el puesto, asistencia (debido a la importancia de la ejecución de las actividades programadas), terminar los trabajos que son encomendados en la Hoja de Ruta en tiempo y forma, y realizar los mismos con debida prolijidad.

Niveles Jerárquicos

El superior inmediato y reconocido del personal de Trabajo Externo es el encargado del Área de Producción, a quien se le reporta sobre recorridos, detalles de faltantes, tareas individuales y grupales realizadas, en casos especiales como la realización de grandes obras responden al dueño de la empresa.

El contacto con el Encargado de Producción radica en que éste designa y prepara los vehículos a utilizar, como así también el herramental necesario para realizar los trabajos, y en Administración, con la Responsable de logística que es quien entrega la Hoja de Ruta.

Herramientas de trabajo

Pinzas, cintas métricas instrumentos para la manipulación del vidrio y demás insumos que son indispensables para que el trabajo sea llevado a cabo eficientemente. Estas herramientas son entregadas por el Responsable de Producción, una vez finalizados los trabajos estas se deben devolver al Encargado, sin embargo, no se lleva control de la devolución de las mismas en ningún soporte escrito.

Requisitos del puesto

Según quienes forman parte de este sector, las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas del puesto se basan sobre todo en:

- La fuerza y la práctica.
- Conocimiento sobre las obras.
- El orden.

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Correcta manipulación del vidrio para evitar fallas y accidentes. (En este caso los empleados no recibieron capacitación por parte de la empresa).

Los materiales e información que recibe el Personal de Medición y Colocación provienen del Responsable de Producción. (Una vez que el encargado preparó las órdenes del día, los recorridos y materiales necesarios para realizar los trabajos, le comunica al personal de Medición y Colocación lo que deben realizar en la jornada).

Entre las debilidades que se pueden ver se encuentran la falta de retorno de información sobre los trabajos realizados, el incumplimiento con la hoja de ruta a recorrer y la asistencia. Estas fallas se pueden ver por ejemplo cuando el personal no hace firmar la conformación del trabajo realizado por el cliente en la Orden de Trabajo. En cuanto a la asistencia no se lleva un registro y el control realizado no es exhaustivo.

En base a lo manifestado inicialmente por el dueño, la falta de una estructura formal dentro de la empresa repercute de manera negativa en la organización, generando inconvenientes como: Superposición de Tareas, Improductividades, Problemas de Comunicación, entre otros.

Se procederá a realizar un diagnóstico a través del cual se describirán y analizarán los problemas relevados, para luego identificar las causas y efectos del problema bajo estudio acarrea.

La metodología para llevar a cabo esta etapa, implicará utilizar las siguientes herramientas:

- Análisis FODA
- Organigrama

A través de ellas procederemos a analizar los problemas detectados en la organización para de esta forma poder comprender la magnitud y el alcance de los mismos, y llegar a conclusiones que sirvan para realizar propuestas en la siguiente etapa.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite crear un cuadro de la situación actual del objeto bajo estudio, en este caso una organización, permitiendo a través de ella obtener un diagnóstico preciso que habilite a tomar decisiones estratégicas para mejorar el escenario futuro de la misma.

Esta herramienta consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno, y las Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo de la empresa.

A través de lo relevado en la etapa anterior, podemos proceder a realizar el Análisis FODA de la empresa Vit Cristales. El mismo puede visualizarse a continuación:

Análisis FODA		
Interno	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Trato directo de fábrica con el proveedor de Materia Prima, lo que les permite disminuir los costos de obtención de la misma. • Disponibilidad de stock para el cumplimiento de pedidos en menor tiempo. • Ventas a grandes clientes que realizan obras de gran magnitud (gracias al alto nivel de tecnología, personal y stock). 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos respecto a la competencia (en trabajos de menor magnitud, como obras de particulares) • Costos Fijos más altos (por el nivel de personal y tecnología con los que opera).
Externo	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Productos con Mercados en expansión. Ciclo de Vida del Negocio: etapa de Crecimiento. • Crecimiento de la demanda de “vidrios de arquitectura”, rubro en el cual el empresario está interesado en expandirse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de medidas en relación a la potencial competencia, como es el caso del crecimiento de la demanda de aluminio.

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

De lo observado anteriormente es importante destacar la presencia de algunas fuerzas tanto Internas como Externas que ejercen mayor influencia en el desenvolvimiento de la empresa.

Aspectos Internos

En lo referido a las **Fortalezas** es necesario destacar la ventaja que les otorga el alto nivel tecnológico que poseen, ya que el mismo permite disminuir el costo de las obras de gran magnitud y cumplir los requerimientos que exige el proveedor, lo que les permite acceder a menores costos de Materia Prima respecto de los competidores.

Como **Debilidades** de la empresa, podemos mencionar los altos costos fijos, derivados de la gran estructura que debe mantener y la cantidad de personal a cargo, lo que genera precios más altos que sus competidores.

Aspectos Externos

Pudimos observar como **Oportunidades** para la empresa, el estar inmersa en un mercado en expansión, debido a que el negocio se encuentra en etapa de Crecimiento.

Referido a la **Amenazas**, pueden identificarse que la empresa no toma medidas respecto a los productos sustitutos del vidrio, y el crecimiento que están teniendo en la actualidad, el ejemplo más claro es el del aluminio, producto que en los últimos años presenta un crecimiento en su demanda.

Análisis de Clima Organizacional

Con los datos obtenidos de las encuestas realizadas al personal podemos analizar los aspectos positivos y negativos en lo relativo al clima laboral.

Aspectos Negativos

El personal manifestó distorsiones en lo referente a la **comunicación**, lo que se evidencia en fallas en los procesos por errores en los circuitos de información.

En lo que hace a la **motivación** el personal manifestó descontentos ya que no hay una categorización por antigüedad en la empresa, lo que genera disconformidad.

Aspectos Positivos

Como aspectos positivos se puede destacar que relativamente existe un buen **clima organizacional**, ya que 4 de 7 miembros de la organización indicaron que el clima es entre medio y optimo dentro de la organización.

En lo relativo a la **Capacitación** de los miembros, 4 de 7 empleados indicaron que la capacitación es óptima.

Se pudo notar que hubo un sesgo en las encuestas, porque según lo que pudimos relevar no existe capacitación alguna en la empresa, que fue lo manifestado por lo empleados en una primera instancia de entrevista.

Referido a la **Conducción y Dirección** de la empresa, 6 de 7 miembros la calificaron como óptima.

Y también consideran Óptima a la **Organización de la Empresa en General**, lo que fue indicado por 4 de 7 empleados.

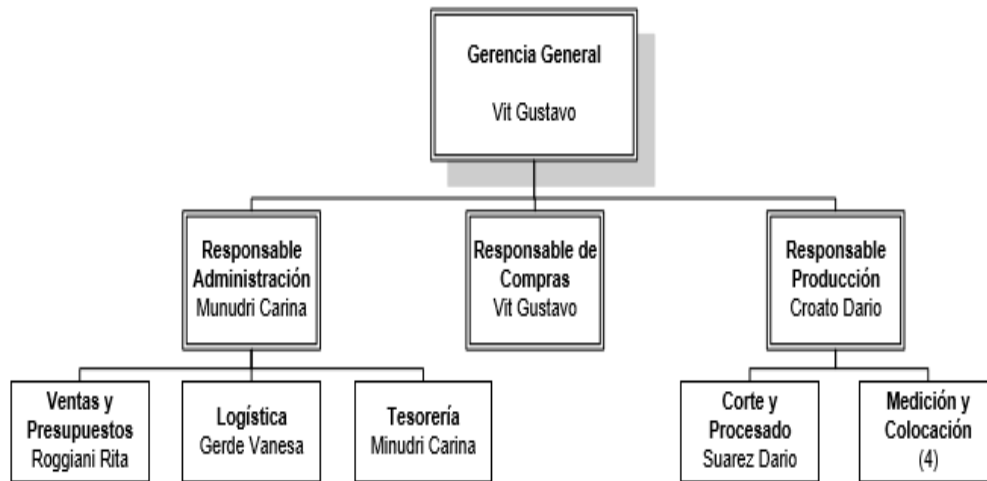
A modo de conclusión sobre este aspecto, podemos ver que el Clima en la Organización es relativamente óptimo para la mayoría de sus integrantes, sin embargo, existen aspectos que podrían ser mejorados.

Problemas de Estructura

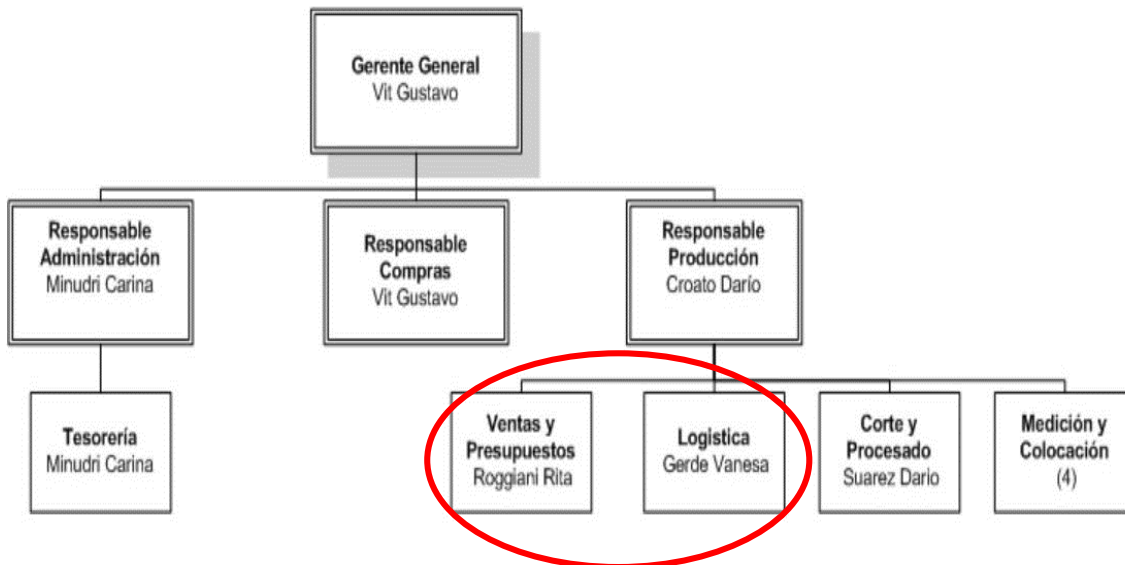
Según lo analizado la empresa no cuenta con un organigrama formal y conocido por todos los miembros de la empresa, y por el otro se evidencia desconocimiento en cuanto a las relaciones jerárquicas.

Para representar este problema, se procederá a utilizar como herramienta el “Organigrama” que consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa que muestra las relaciones jerárquicas que existen entre las distintas áreas.

Organigrama 1 (Según el Dueño de la Empresa)



Organigrama 2 (Según la Encarga de Ventas y Logística):



Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

En el “Organigrama 1” se muestran las relaciones jerárquicas según el dueño de la empresa. Según lo relevado y las encuestas realizadas el “Organigrama 2” muestra la visión del jefe de producción y las encargadas del Área Ventas y Logísticas.

Es necesario aclarar que el jefe de producción dio diferentes respuestas en distintos momentos de tiempo, en la entrevista puso de manifiesto que tenía a cargo a todo el personal tanto de producción como de administración, luego en la encuesta manifestó estar en la posición correcta dentro del organigrama.

Y las empleadas de Administración (Encargada de Ventas y Presupuestación; y Encargada de Logística), en el momento en que se les realizó la entrevista manifestaron que, si bien respondían a la Responsable de Administración, también respondían al Responsable de Producción, pero a la hora de responder los cuestionarios ambas manifestaron estar supervisadas por el Responsable de Producción únicamente.

Estas confusiones en las relaciones jerárquicas surgen por el siguiente problema:

Problema 1: No están claros los Niveles Jerárquicos.

Existen incongruencias en la determinación de las jerarquías, las empleadas del Áreas de Administración no saben a quién responder.

Este inconveniente genera a su vez sub-problemas que serán descriptos a continuación:

Sub-Problema 1: Distorsiones en la comunicación y malos entendidos.

El problema anterior deriva en una mala circulación de la información de un puesto a otro ya que no se tiene en claro a quien informar sobre distintos acontecimientos y se generan malos entendidos a la hora de comunicarse. Por ejemplo, cuando la encargada de Ventas o de Logística reciben algún reclamo por parte de los clientes, no tienen en claro si transmitírselo al Responsable de Producción o a la Responsable de Administración.

Este problema genera consecuencias para la empresa como son:

- ✓ Pérdidas de Tiempo.

- ✓ Potenciales Errores.
- ✓ Improductividades.

Sub-Problema 2: deficiencias en la asignación de responsabilidades.

Como las jerarquías no están claramente establecidas no se pueden determinar las responsabilidades de cada puesto. Un ejemplo estaría dado por la situación de duplicación de tareas que se observa entre las Encargadas de Ventas y Logísticas, las que al estar a cargo ambas de la carga por sistema de las Ordenes de Trabajo, muchas veces se cargan dos veces. Esto genera consecuencias como:

- ✓ Errores en los Procesos.
- ✓ Dificultades para realizar controles.
- ✓ Duplicación de tareas.
- ✓ Confusión de las tareas que deben realizar los demás miembros de la organización.

Sub-Problema 3: Dualidad de Mando.

Como consecuencia de la falta de definición de autoridades se produce la dualidad de mando, que puede verse reflejado entre el Responsable del Área de Producción y la Encargada del Área de Administración. Entre ellos dos existen incongruencias con respecto a quiénes son responsables del personal de Ventas y Prespuestación y Logística, ya que ambos consideraron estar a cargo de esta área. Por ejemplo, ambos controlan la Caja Chica que realiza la Encargada de Logística.

La empresa al no contar con una estructura clara y comunicada a sus miembros sufre las consecuencias referenciadas anteriormente.

Capítulo 3:

Conclusiones.

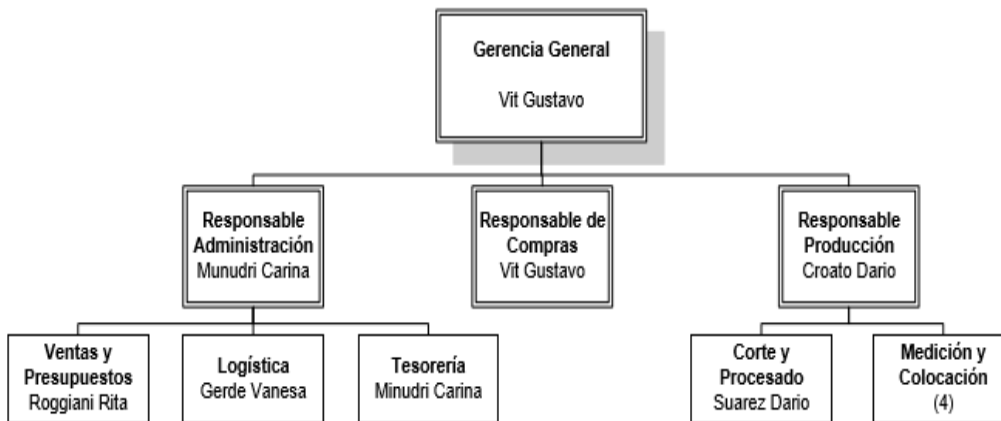
Propuestas

Introducción

En el presente capítulo se muestran, a modo de conclusión, las distintas alternativas de acción, que el empresario podrá llevar a cabo para solucionar los problemas de estructura analizados anteriormente.

Alternativa 1: Realizar un Organigrama Formal y comunicarlo claramente entre los miembros de cada área.

El organigrama que creemos pertinente para la organización es el siguiente:



El Organigrama es una herramienta sencilla y fácil de comprender a la vista, por lo que otorga transparencia y suficiente detalle de las relaciones jerárquicas y personas que ocupan cada puesto.

A demás, con él podrían solucionarse problemas de comunicación, como la solicitud de reportes y el traspaso de información de forma horizontal, ya que se trata de una herramienta sumamente clara y comprensible.

El costo de implementación del Organigrama es cero, y ofrece una solución efectiva posible de implementar en el Corto Plazo.

Alternativa 2: *Establecer un Canal Formal de Comunicación.*

Para llevar a cabo esta alternativa será necesario asignar canales formales tanto para la comunicación ascendente como para la descendente.

Para los casos de comunicación ascendente (que se utiliza para comunicar aspectos organizacionales, temas relacionados con la operatoria cotidiana, relaciones entre compañeros, y demás aspectos que deseen manifestar los empleados a sus superiores), sugerimos optar por canales como

- Reuniones Abiertas (semanales o mensuales), y
- Buzón de Sugerencias.

Para llevar a cabo la comunicación Descendente (que se utiliza para informar, o hacer ejecutar decisiones), consideramos que la vía de Comunicación más conveniente sería el envío de E- mails, implementar Pizarras en espacios estratégicos, y/o la aplicación de Reuniones Informativas.

La implementación de estas alternativas propuestas otorgaría mayor certidumbre, formalidad, fluidez y claridad en el proceso de comunicación, a un costo prácticamente nulo.

Alternativa 3: *Diseñar formularios para el traslado de información de un Área a otra.*

La implementación de esta alternativa consistiría en diseñar y aplicar formularios que serían completados por el/la responsable de un puesto y enviados al responsable de otra Área. Esto serviría para los casos, por ejemplo, de que se quiera comunicar cambios de horarios o en los requerimientos del cliente a el Encargado de Producción, para que éste los comunique a quien corresponda dentro de esta área.

Esta alternativa puede implementarse en el corto plazo, a un costo prácticamente nulo.

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

Dada la importancia de este problema y los inconvenientes que genera el no solucionar el mismo, sugerimos llevar a cabo todas las propuestas presentadas, comenzando en primer lugar por la presentación formal y difusión del Organigrama.

Bibliografía

Tesis Final de Grado- Licenciatura en Administración

- Chiavenato Idalberto (2002). *“Gestión del talento humano”* (3ra. Edición). Bogotá. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana.
- Chiavenato Idalberto (2000). *“Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones”* (2da. Edición). México. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana.
- Werther William B. y Davis Keith (2008). *“Administración de los recursos humanos: el capital humano de las empresas”* (6ta. Edición). México. Editorial Mc. Graw- Hill Interamericana.
- Kossen Stan (1995). *“Recursos humanos en las organizaciones”*. México. Editorial Universidad Iberoamericana.
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary (2005). *“Administración”* (8va. Edición). México. Editorial Pearson Educación.
- Petrella Carlos (2007). *“Análisis de la teoría burocrática: aportes para la comprensión del modelo burocrático”*. Revista electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica de Uruguay.