

CASO PRÁCTICO SOBRE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Instrucciones. Analice los siguientes casos de estudio como si usted fuera el administrador o el supervisor. Realice una lluvia de ideas y otras opciones. Se espera que usted desarrolle una solución práctica y viable que beneficie al personal y a la organización.

CASO

Estructura y diseño organizacional

Bolsas S.R.L. es una empresa ubicada en Pachuca, que se dedica a la producción y comercialización de bolsas plásticas de distinto tamaño y espesor para supermercados, comercios y tiendas de todo el país. Las bolsas se fabrican en el local de la empresa y el proceso productivo implica la compra de materia prima en el exterior e insumos (tintas, por ejemplo) en la ciudad; la fabricación de la bolsa y la impresión del logo del cliente o lo que éste desee. La empresa entrega la mercadería en el domicilio del cliente, para lo cual dispone de dos camionetas.

La empresa ocupa a 44 personas y es asesorada por el Contador Martín Rivero para la liquidación y el pago de impuestos y aportaciones sociales.

La Dirección está formada por Jorge Bravo y Raúl Valiente. De la Dirección dependen:

El Departamento de Producción a cargo de Raúl Valiente y del que dependen dos Secciones: Fabricación, a cargo del proceso productivo e integrada por un Jefe y 7 operarios y Almacén, encargada del almacenamiento y custodia de las materias primas y productos terminados, así como de la preparación de los pedidos para ser entregados a los clientes. La Sección está integrada por un jefe y dos auxiliares.

Departamento de Ventas, a cargo de Jorge Bravo, del que depende la Sección Ventas, integrada por un Jefe y 13 vendedores (7 para Pachuca y 6 para otras ciudades). Asimismo, dependen directamente del Jefe del Departamento 4

auxiliares de compras que se encargan de las compras de la empresa (materias primas, papelería, compras menores) y 2 auxiliares de mantenimiento que se encargan de las reparaciones de la maquinaria y de las camionetas de la empresa.

La Sección Finanzas, integrada por un Jefe (el Sr. Diego Lagos), de quien dependen en forma directa 9 auxiliares y 3 choferes. Los choferes están encargados de manejar las 2 camionetas de la empresa y entregar las mercancías a los clientes. Los auxiliares se encargan indistintamente de facturar, registrar y cobrar las ventas; registrar las compras y pagar a los proveedores; liquidar y pagar los sueldos; preparar la información necesaria para la liquidación de los impuestos y aportaciones sociales.

Como la materia prima usada en la fabricación de las bolsas es un producto derivado del petróleo, el alza en el precio de éste provocó un aumento en el costo de la materia prima que no se pudo trasladar a los precios de venta para no perder competitividad, con lo que el margen de ganancia de Bolsas S.R.L. disminuyó y puso en evidencia problemas que la buena marcha de los negocios hizo que se descuidaran.

Raúl Valiente planteó su preocupación: la calidad de la materia prima no es la misma de antes y parece que nadie se preocupa y los clientes comenzaron a quejarse. Por su parte, Jorge Bravo se preocupaba del tema de importaciones. “Los auxiliares no toman ninguna decisión respecto a las importaciones, tengo que hacerlo yo en lugar de preocuparme por conseguir nuevos clientes o nuevos negocios “- planteó. También comentó: “el Jefe de la Sección Ventas no puede supervisar bien a todos los vendedores y estos cometen errores sea en el precio de venta como en el tipo de bolsas”.

Luego de un problema especialmente grave con un cliente, los dos Directores se reunieron y comentaron: - *Lo que pasa – dijo Raúl - es que crecimos mucho... ¿Te acuerdas cómo empezamos? Quién iba a decir a donde llegaríamos....Estábamos sin trabajo, no teníamos idea qué hacer, y surgió esto de las bolsas y probamos a*

ver qué pasaba sin pensarlo mucho, y la verdad es que nos fue bien y pudimos darle empleo a amigos que estaban como nosotros.

- Sí - contestó Jorge- Tienes razón. A medida que surgían problemas o nuevas tareas que no podíamos cumplir contratábamos más gente.

- En general, ¡hemos contratado a todos nuestros amigos! Sólo por eso vale la pena llevar adelante la empresa.

- Pero antes ganábamos más que ahora... Será la crisis o lo que sea, pero tengo la sensación que antes no trabajaba tanto y ganaba más.

- Así es... ahora estamos todos atareados, pero las ganancias terminan por ser menores. No podemos seguir así... ¿Por qué no le pedimos al Contador algún asesoramiento? Ha insistido tantas veces con que tenemos que organizarnos mejor y en especial que tenemos que informatizar los procesos...Y él sabe de eso: hace muchos trabajos de organización de empresas...

SE SOLICITA:

1. DIAGRAMAR el organigrama de la estructura organizativa actual de Bolsas S.R.L.
2. EXPLICAR las causas más frecuentes para el rediseño de la estructura organizacional.
3. EXPLICAR las fortalezas y las fallas de la estructura organizativa actual de la empresa. Numere y explique con claridad cada una de las fallas y fortalezas.
4. FORMULAR y FUNDAMENTAR las recomendaciones que potencien las fortalezas y permitan superar las fallas explicadas en el punto anterior.
5. DIAGRAMAR un nuevo organigrama que refleje las recomendaciones que Ud. formule en los aspectos estructurales.
6. ANALIZAR críticamente, en lo que corresponda, el proceso de diseño de la organización formal en el momento de creación de la empresa Bolsas S.R.L. según surge del diálogo entre los dos Directores.

