**CASO**

**BOLSAS CREATIVAS S.A.**

Bolsas Creativas S.A. es una empresa ubicada en la Zona Industrial de Cartago, 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 logotipo 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 Dirección General es ocupada por el señor Francisco González y de esta dirección dependen:

El Departamento de Producción a cargo de Julio Fonseca y del que dependen cinco secciones: Fabricación, a cargo del proceso productivo e integrada por un jefe y 3 operarios. El Almacén, encargado del almacenamiento (Bodega) del producto terminado (preparación de los pedidos para ser entregados a los clientes) y el área de materias primas (inventario). La Sección de Compras, integrada por 4 auxiliares de compras que se encargan de las compras de la empresa (materias primas, papelería, compras menores). La sección de mantenimiento que dependen 2 auxiliares que se encargan de las reparaciones de la maquinaria y de las camionetas de la empresa y la Sección de Importaciones, a cargo del señor Yanuario Vargas.

Departamento Comercial, a cargo de Claudia Canales, del que depende la Sección Ventas, integrada por un jefe y 4 vendedores, luego la sección de Mercadeo, del que dependen un diseñador gráfico y un analista de marca.

La Sección Financiero Contable, integrada por un jefe, la señorita Graciela Quesada, de quien dependen en forma directa 2 contadores y a su vez, estos contadores tienen bajo su cargo a dos auxiliares contables cada uno. 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.

Por último, está la sección Administrativa, a cargo de la señorita Gabriela Duarte, de quien depende la parte de Recursos Humanos, con dos áreas, Proceso de Reclutamiento y selección de Personal y Desempeño, ninguna de las dos secciones está aplicando en forma correcta los procesos, lo que ha provocado una alta rotación de personal por no cumplir con los requisitos mínimos para el puesto, entre ellos el nivel educativo, así como por desmotivación. Además, no se toman en cuenta elementos importantes para la contratación de personal, tales como, leyes, reglamentos, salarios, las metas organizacionales, políticas y reglas empresariales, estructura de la organización, entre otros. También depende de la señorita Duarte la sección de mensajería, con dos choferes a cargo, encargados de manejar las 2 camionetas de la empresa y entregar las mercancías a los clientes.

Usted es quien asesora al Director General de la empresa en temas como Planeación Estratégica, Organización, Integración de Personal y Toma de Decisiones Gerenciales.

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 Creativas S.A. disminuyó y puso en evidencia problemas que la buena marcha de los negocios hizo que se descuidaran.

Francisco González, comenta con la Jefa Administrativa que se necesita enseñar a los colaboradores para que tengan una visión más amplia de sus funciones. El trabajo en equipo exige que cada uno haga su parte y ayude a los otros para que cada cual haga su parte, para que, en el conjunto, el equipo de trabajo tenga cohesión y sea excelente. Eso significa una ampliación de la función de cada colaborador: él necesita tomar decisiones para sí mismo y para los demás. El trabajo en equipo no es individual, sino colectivo, orientado hacia el trabajo de todo el equipo, es decir, el equipo debe aprender a decidir por sí mismo. También, se debe recordar que el liderazgo, la creatividad y el conflicto constructivo son factores fundamentales para la toma de decisiones en grupo.

Julio Fonseca 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. También le preocupa el tema de importaciones. “ya que el encargado no toma ninguna decisión respecto a las importaciones, tengo que hacerlo yo”. También comentó: “el encargado 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”.

Francisco González, sabe que no puede desestimar el futuro y que la situación que se está presentando con el aumento en el precio de la materia prima debe tener presente las presiones de tiempo en la toma de decisiones y sobre todo, ser objetivo en la manera en que se formulen o perciben los problemas.

Luego de un problema especialmente grave con un cliente, los dos señores González y Fonseca se reunieron y comentaron:

*- Lo que pasa – dijo Julio - 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 Francisco- 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 de 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 asesor alguna recomendación? Ha insistido tantas veces con que tenemos que estructurar la empresa mejor y en especial que tenemos que establecer procesos internos...Y ella sabe de eso: hace muchos trabajos de organización de empresas...*