

ADMINISTRACIÓN GERENCIAL

TRABAJO DE DINAMICA GRUPAL N° 2

Tema: CULTURA ORGANIZACIONAL

Caso: IKEBANA S.R.L.

(Elaborado en base a un trabajo de alumnos del curso 2000)

La actividad principal de IKEBANA S.R.L. es la importación de flores, plantas y frutas artificiales para su venta a escala mayorista tanto en el mercado nacional como internacional. Cuenta con clientes ubicados geográficamente en la Argentina y otros países latinoamericanos. La cartera actual de clientes, está localizada en las siguientes zonas:

<u>Argentina</u>	<u>Exterior</u>
<ul style="list-style-type: none">• Capital Federal• Gran Buenos Aires• Corrientes• Tucumán• Rosario• Córdoba• Mendoza	<ul style="list-style-type: none">• Santiago de Chile• Montevideo• San Pablo

Las flores, plantas y frutas artificiales se importan de la R.P. China.. La empresa cuenta con un representante en Hong Kong (ex colonia inglesa, hoy perteneciente nuevamente a China) que se encarga de gestionar los pedidos y despachar los contenedores con mercadería hacia el puerto de Buenos Aires. Una vez por año el Gerente General de IKEBANA S.R.L emprende un viaje de negocios a Asia para asistir a ferias y visitar fábricas del rubro para conocer las últimas novedades del ramo. Este viaje anual es de suma importancia para la organización debido a que es la fuente de información necesaria para la planificación de las compras y ventas para el siguiente período.

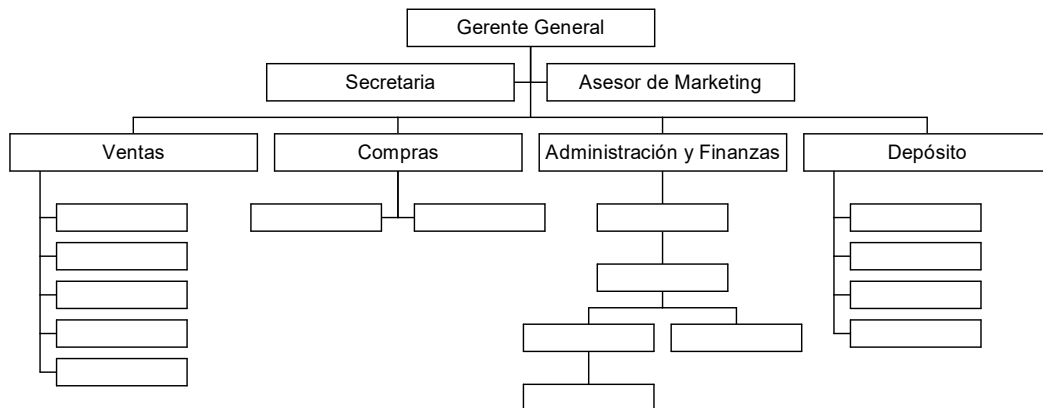
La estrategia de la organización consiste en brindar completa asistencia al cliente, excelente calidad de servicio y aumentar gradualmente la participación en el mercado nacional e internacional.

IKEBANA S.R.L. cuenta con dos depósitos de mercadería, un salón de exposición ventas y varias oficinas para tareas administrativas. Las instalaciones se reparten en dos edificios ubicados en la vecina localidad de Ramos Mejía.

Características de la organización

La empresa no cuenta con una estructura formalmente establecida, es decir, no existe un organigrama. Sin embargo, las funciones y las responsabilidades de cada sector son conocidas por cada miembro de la organización.

He aquí el posible organigrama que reflejaría la situación actual:



Las principales hábitos del trabajo y la vida cotidiana de la organización son los siguientes:

- A pesar de no existir organigrama ni manuales de funciones, todos los integrantes de la compañía conocen sus tareas y sus responsabilidades y de qué manera contribuyen al beneficio de la empresa. Esto sucede debido a que los 23 empleados que trabajan en locales y oficinas asisten a las reuniones impulsadas por el Gerente General. Son usuales los almuerzos donde todos participan aportando su opinión sobre la marcha de la organización.

- Por otra parte, el Gerente General comparte la afición por el tenis con los Gerentes de Compras, Ventas y Administración y Finanzas, por lo cual una vez por semana suelen compartir un partido de dobles luego del horario laboral.

- La vestimenta es otro ítem que diferencia a la organización. Todos los empleados, con excepción de los vendedores y los cadetes, visten jeans y camisa. La adopción de este tipo de indumentaria surgió porque los clientes también lucen de esa manera. Sería considerada ridícula aquella persona que vistiese saco y corbata. Sin embargo, últimamente el Gerente de Administración y Finanzas está tratando de convencer al Gerente General de que su personal (5 empleados, incluyendo al Contador) usen también vestimenta formal.

- En general, se percibe un ambiente amistoso en el trato entre los empleados, carente de solemnidad.

- En Administración y Finanzas la situación es un poco distinta. Acorde con el estilo supervivivo del Gerente de ese departamento, las relaciones son más verticales, el control es mucho más estrecho y el clima es, en consecuencia, menos distendido.

- Es costumbre que la empresa organice un almuerzo en el día de cumpleaños de cada empleado.

- Para festejar Navidad y Año Nuevo, el Gerente General brinda una cena en su propia casa para todos los empleados y sus respectivas familias.

- Para los vendedores se ha establecido un sistema de recompensa. El salario está compuesto por un monto fijo sumado a una comisión que se calcula teniendo en cuenta el volumen de ventas total. Por lo tanto la comisión es la misma para todos. Esto genera un espíritu de cooperación entre los vendedores y un auto-control, tendiente a evitar la competencia. En cuanto a los gerentes, suelen recibir un 'premio' a fin de año teniendo en cuenta el rendimiento de su sector. La asignación de esta bonificación es decisión del Gerente General.

- Otra costumbre permitida es que los empleados de menor jerarquía suelen jugar partidos de truco cuando la carga laboral es baja.

- Por último, vale la pena destacar el parentesco que existe entre el Gerente de Ventas y el Gerente General. Son hermanos y socios fundadores.

Problema.- A través del análisis de los datos precedentes, se pide:

1. Caracterizar el tipo de cultura organizacional predominante en IKEBANA S.R.L. y cuáles sus patrones de comportamiento.
2. Descubrir y enumerar los elementos materiales y simbólicos en los que se evidencia.
3. En caso de detectar subculturas internas, señalarlas y caracterizarlas.
4. Intentar establecer si se visualizan relaciones entre la estructura y la cultura y, en tal caso, señalarlas y explicarlas.