

**Trabajo Práctico**

Plásticos Florida

[71.12]

Estructura de las Organizaciones

*Grupo 1*

| *Integrantes* | | |
| --- | --- | --- |
| *Nombre* | *Padrón* | *E-Mail* |
| Feijoo, Sofia | 101148 | sfeijoo@fi.uba.ar |
| Guglielmi, Nicolas | 107687 | nguglielmi@fi.uba.ar |
| Magnani, Elian | 107413 | emagnani@fi.uba.ar |
| Lovera, Daniel | 103442 | dlovera@fi.uba.ar |
| Alvarez Windey, Juan | 95242 | jalvarezw@fi.uba.ar |
| Polizzi, Estefano | 110075 | epolizzi@fi.uba.ar |
| Cassi, Julián | 96978 | jcassi@fi.uba.ar |
| de Matias Pose, Ignacio | 102201 | idematias@fi.uba.ar |
| Semorile, Gabriel | 105681 | gsemorile@fi.uba.ar |

Índice

[**Introducción 3**](#_z6r8cqnnf1qq)

[**Elección de la empresa 4**](#_rxkw01tgoqhf)

[**Presentación de la empresa 6**](#_rvot6idf3sfa)

[**Organigrama 8**](#_xvgxq9qzdykr)

[Análisis de Mintzberg 8](#_xnypszyukqwb)

[Análisis de la teoría de Jacques 10](#_7cj4pmptbedf)

[**Organización requerida 11**](#_ruk6jpqowsq3)

[**Manual de funciones 12**](#_yzymhuqjmk2n)

[**Conclusión 15**](#_fq0wdabpv089)

# 

# Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar la estructura organizativa de una empresa, evaluando detalladamente las áreas que la componen y las funciones que desempeñan. Además, se realizaron diversos análisis utilizando teorías y conceptos de los distintos autores estudiados en la materia, con el fin de ofrecer una visión más completa y fundamentada de la organización.

# 

# Elección de la empresa

Para la elección de la empresa con la cual vamos a trabajar, cada uno de los integrantes propuso al menos una empresa junto con una breve descripción de la misma. Dentro de esta descripción incluimos algunos aspectos que consideramos relevantes como la cercanía con el contacto que trabaja en la empresa y su puesto en la misma, el tamaño de la empresa, el rubro y la documentación con la que cuenta.

Para poder definir cuál empresa se adapta mejor a las necesidades de este trabajo práctico, cada integrante puntuó a cada empresa individualmente en cada uno de los aspectos mencionados y luego se llegó a el puntaje haciendo una ponderación de cada uno de esos aspectos. Por último, para llegar al puntaje final de una empresa se hizo un promedio de todos los puntajes de los integrantes sobre esa empresa.

En el siguiente cuadro vemos todas las empresas que estuvieron bajo consideración junto con su puntaje final:

| **Empresa** | **Puntaje Final (promedio)** |
| --- | --- |
| Proyecto 404 | 238 |
| SealedAir | 218,4 |
| Ventix Solutions | 238,2 |
| IRAM | 227 |
| Exxon | 180,9 |
| Hit Cowork | 259,7 |
| Plásticos Florida | 291,4 |
| Trafigura | 259,5 |
| HCP | 233,4 |
| NOVA | 218,4 |
| Gastronómico | 218,4 |

Para seleccionar la empresa de estudio entre todas las candidatas se llevó a cabo el siguiente procedimiento:

* Se armó un ranking con las 3 empresas que tuvieron el mayor puntaje (Hit Cowork, Plásticos Florida y Trafigura)
* De las 3 empresas candidatas se evaluaron nuevamente los puntajes para aclarar porque se había conseguido ese resultado
* Finalmente, para Plásticos Florida se consideró que el contacto con el vínculo era determinante para el relevamiento de la empresa por sobre las demás candidatas.

A continuación se encuentra el resultado de la puntuación de la empresa elegida:

| **Empresa: Plásticos Florida** | | | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Integrante |  | Daniel | Elian | Estefa | Gabo | Juanse | Julian | Marco | Nacho | Nico | Sofi |
| **Criterio** | **Peso** | **Puntaje** | | | | | | | | | |
| Contacto Jerarquía | 9 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Contacto Vínculo | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Tamaño | 8 | 10 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | P9 |
| Documentación | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 |
| Rubro | 2 | 6 | 4 | 4 | 5 | 7 | 6 | 2 | 2 | 5 | 6 |
| **Total** | | 302 | 290 | 290 | 288 | 288 | 290 | 290 | 286 | 292 | 298 |
| Puntaje final: |  | 291,4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

En la tabla podemos observar además que no todos los criterios tienen el mismo peso. A cada uno se le asignó un peso distinto según la importancia que consideramos que tenía el mismo, siendo con el tipo de vínculo la característica con más relevancia y el rubro en el que se desenvuelve el menos relevante.

En el siguiente documento se puede ver en detalle las tablas de las 11 empresas analizadas[Elección organización](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1zxg6JDuRQuyUVGh1gvYzK7e1uc9EjYISYkvI2MxqAAM/edit?usp=sharing).

# 

# Presentación de la empresa

Plasticos Florida es una empresa familiar con una larga trayectoria en la fabricación y venta de productos de plástico a mayoristas en todo el país. Fue fundada en los 2000 por el padre de los actuales propietarios, Supremo. Previo a la fundación de la empresa, alrededor de 1980, Supremo trabajaba junto con su cuñado en una pequeña fábrica en donde producían envases de sueros, gasas y otros productos medicinales para terceros. Cuando este tipo de trabajo les comenzó a quedar pequeño surgió la oportunidad de empezar a fabricar productos de plástico con unos moldes que alquilaban a una empresa y le pagaban un valor por esa especie de franquicia.

Más adelante, por el año 2000, la empresa estaba con dificultades financieras. Esto ocasionó discusiones entre Supremo y su cuñado que posteriormente concluyeron en la división de la empresa. Fue en estos años que Supremo junto con la ayuda de sus hijos mayores fundaron Plásticos Florida con parte de los activos de la empresa que compartía con su cuñado: la fábrica, los empleados (10 en su momento), parte de las máquinas y también las deudas, dejando a un lado los antiguos trabajos para terceros que quedaron en posesión de su cuñado.

En ese momento, Plásticos Florida comenzó a fabricar sus propios productos y a crecer como empresa: lograron pagar sus deudas, comprar los bienes que tenían hipotecados, y luego pudieron comenzar a invertir en la compra de nuevos moldes y máquinas que ayudaron en su crecimiento. Actualmente, importan moldes grandes desde China y con la maquinaria adquirida diseñan y fabrican moldes pequeños y medianos, algunos desde cero y los demás en base a otros moldes reformados que se fueron comprando de otras fábricas. Así fue que con un total de 60 empleados y maquinaria modernizada pudieron armar un catálogo de más de 200 productos plásticos.

A medida que la clientela fue creciendo, la empresa se encontró con la necesidad de gestionar las entregas de los productos. Comenzaron con tres camiones propios que utilizaban para realizar entregas dentro de Capital Federal, y más adelante contrataron un cuarto camión tercerizado que actualmente se encarga de hacer las entregas de la fábrica a las empresas de transporte que luego harán llegar los productos a las distintas provincias del país (a cargo del cliente).

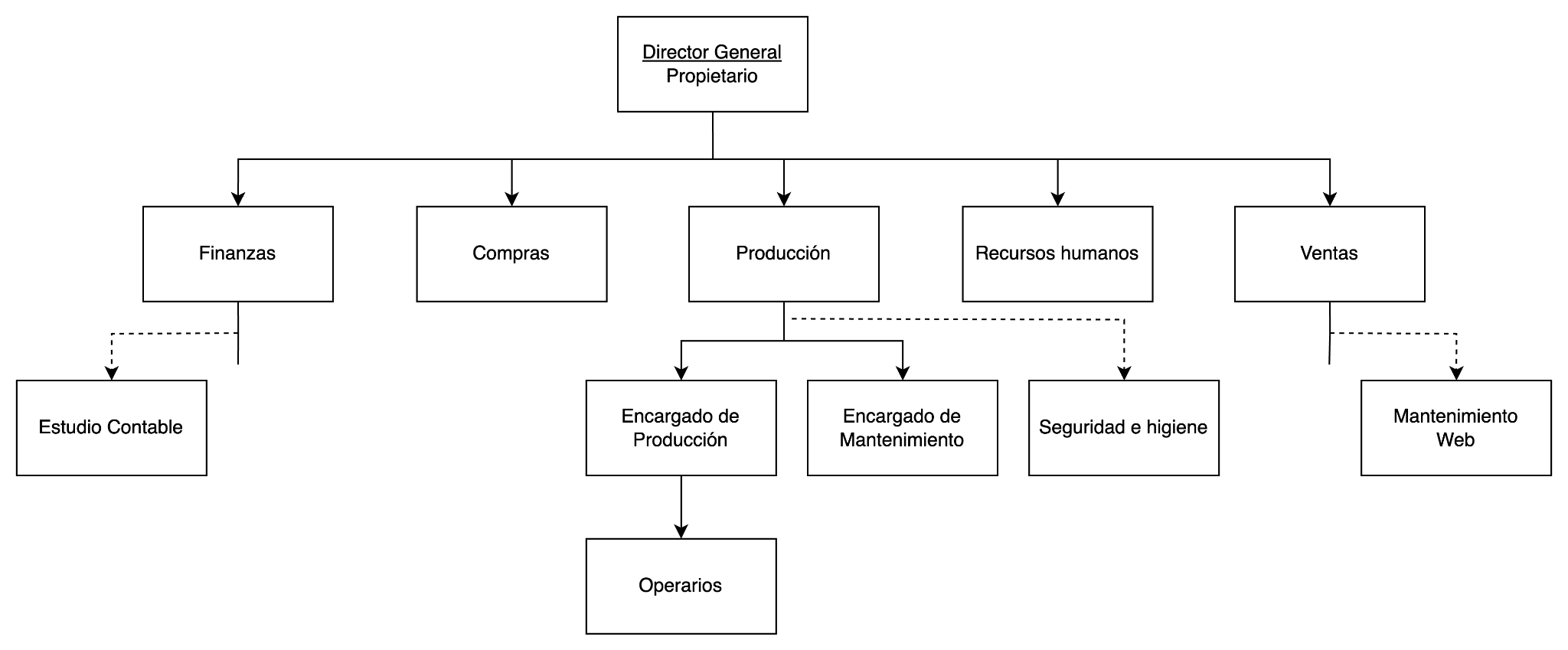
La política de venta de la empresa es de sólo comercializar con canales mayoristas. Plásticos Florida cuenta con un amplio catálogo online al que varios clientes estables en todo el país acceden para concretar sus compras. No se realizan exportaciones, por lo que todos los clientes son locales. Algunos de ellos, al llevar varios años siendo compradores regulares, reciben tratos preferenciales que incluyen, por ejemplo, envíos a distintas provincias del país sin cargo. Se eligió este modelo de venta exclusivamente mayorista debido a los conflictos que se generarían con dichas empresas si se vendiera también de forma directa al público, lo cual demuestra el interés de la empresa por mantener y afianzar los vínculos con su clientela estable que representan casi la totalidad de sus ingresos mensuales.

La empresa se destaca en el mercado por su excelente relación precio-calidad. Para la fabricación de sus productos utilizan materiales vírgenes, lo que asegura que todos sus componentes y beneficios se mantengan intactos (en contraste con materiales reciclados), garantizando de esta manera una mayor calidad y durabilidad de los productos ya que son menos propensos a fallar o quebrarse. La decisión de emplear productos vírgenes para mejorar la calidad de su producto es posible ya que, desde hace algunos años, la diferencia de precio entre estos y los materiales reciclados es mínima, lo que permite a la empresa seguir ofreciendo productos duraderos con precios accesibles, fortaleciendo su posición en el mercado al ofrecer una mejor relación precio-calidad. El único material reciclado que se usa es cuando algún producto falla, en ese caso se muele y se vuelve a utilizar el material.

# 

# Organigrama

En la siguiente figura se observa el organigrama de Plásticos Florida. Debido a que la empresa no posee un organigrama ya hecho, su confección fue realizada en base a la información recolectada en la entrevista.



El Directorio está compuesto por siete hermanos y su padre. No hay una comisión de negocio definida, se conforman fuerzas de tareas cuando ocurre algún problema, esta se compone únicamente por las personas que conozcan cómo resolverlo y en el caso de ser necesario es Supremo el que toma las decisiones importantes.

## Análisis de Mintzberg

De acuerdo con la teoría de Mintzberg, Plásticos Florida se ajusta en mayor medida a una configuración estructural simple. Esta configuración se caracteriza por una cumbre estratégica compuesta por el propietario y sus siete hijos, quienes centralizan la toma de decisiones clave para la empresa. Por otro lado, la falta de roles específicos y el hecho de que varios de los hermanos se encargan de diversas tareas a la vez demuestran que no hay una descentralización horizontal acentuada. Este dinamismo en los roles y tareas también denota el carácter orgánico de la estructura. Además, si bien existen algunos puestos especializados como un técnico de máquinas y un técnico que diseña los planos de moldes y maneja el centro mecanizado, los demás trabajadores no están altamente calificados ya que el resto de las tareas no requieren habilidades específicas.

asd
  
Configuración estructural de una empresa simple

Por otro lado, la empresa mantiene un tamaño moderado, contando con 60 empleados. Dado este tamaño y su naturaleza familiar, la comunicación día a día es mayormente informal y directa , la toma de decisiones y coordinaciones se realizan si la necesidad de procedimientos burocráticos específicos o documentaciones formales y en lugar de tener procesos estrictamente delineados y jerarquías claramente definidas, la empresa opera de manera más flexible y adaptativa. El mecanismo coordinador preponderante es la supervisión directa, con el Jefe de Producción como figura central supervisando la mayor parte de la producción, selección de personal, desarrollo de productos y presentismo.

|  |
| --- |
| Configuración de Plásticos Florida |

## Análisis de la teoría de Jacques

Para analizar la empresa según la Teoría de la Organización Requerida se debe considerar varios aspectos importantes, como el alcance temporal del Gerente General, la cantidad de personas en la organización, el tipo de financiamiento y el tipo de vínculo que tiene el Gerente General con los empleados de la empresa.

En base a la información recopilada sabemos que Supremo llevó a cabo un plan que incluyó la compra de una máquina, su ensamblado, el encargo de un molde para la misma y la realización de pruebas para la fabricación de pallets. Este proceso requirió un total de dos años para ser llevado a cabo, y es el que utilizamos para definir el alcance temporal de su cargo, lo que sugiere que la organización debería tener una estructura de estrato III o IV (ya que su alcance temporal se encuentra en el límite entre ambos estratos).

Además, el financiamiento de Plásticos Florida proviene de fuentes bancarias propias, sin la participación de inversores externos y sin cotizar en la bolsa. Eso sumado al tamaño de la empresa y al hecho de que el Gerente General es capaz de reconocer, al menos de vista, a todas las personas de la organización nos confirma que la empresa pertenece al estrato III.

Como consecuencia del alcance temporal de Supremo, que es el punto más importante a considerar según Jacques, la organización debería tener tres niveles verticales.

# 

# Organización requerida

# 

# Manual de funciones

* **Director General:**
  + Toma decisiones de liderazgo y estratégicas. Las mismas se basan principalmente en determinar qué inversiones se realizarán a futuro y los proyectos en los que la empresa va a trabajar a largo plazo.
  + Decide sobre la compra de maquinaria y equipos importantes.
  + Determina, junto con Jefes de las distintas áreas, la creación y fabricación de nuevos productos. La cumbre estratégica realiza una reunión donde se exponen las ideas para concretar la producción de un nuevo artículo.
* **Jefe de Finanzas:**
  + Administra los pagos a proveedores.
  + Liquidación de sueldos según presentismo.
  + Mantiene comunicación con el Estudio Contable tercerizado para llevar adelante el pago de impuestos y otras cuestiones relacionadas con la contabilidad. Asimismo, el Estudio Contable posee auditorías y documentos como el balance que han de presentarse a los bancos o a la AFIP de ser necesario.
* **Jefe de Producción:**
  + Responsable del funcionamiento y la eficiencia de las máquinas. Se asegura que el mantenimiento preventivo y correctivo sea realizado adecuadamente por el Encargado de mantenimiento, garantizando así una operación continua y sin problemas.
  + Supervisa la producción y el control de calidad. Analiza la producción terminada junto con el Jefe de Ventas para verificar que los productos se fabricaron con la calidad esperada.
  + Realiza la planificación y programación de la producción. Revisa constantemente el stock de productos a la venta y programa la producción de aquellos que nota que faltan o que sabe por experiencia que van a precisar más cantidad.
  + Acompaña al Jefe de Recursos Humanos en la selección del personal de la planta de producción.
  + Analiza la planilla de producción y la eficiencia de los operarios de las máquinas. Para cada máquina se vuelca en una planilla cuántas unidades se fabricaron en cada turno y así se puede analizar la eficiencia del trabajador y controlar el stock de productos. Los estándares de producción se basan en la cantidad de unidades producida por hora y la calidad de los productos. El análisis de eficiencia se realiza comparando la producción real con estos estándares y evaluando el porcentaje de productos defectuosos.
  + Por lo general, se encarga de la innovación y el desarrollo de nuevos productos en la empresa.
  + Controla el presentismo mediante reloj electrónico donde se ficha con huella digital, y se descarga en un programa. Después se le provee al Jefe Financiero.
  + Mantiene comunicación con el Estudio de Seguridad e Higiene tercerizado que realiza una inspección de la planta cada uno o dos meses. Asimismo, el Estudio realiza inspecciones ante accidentes de los operarios y vela por el cumplimiento, por parte de la empresa, de las regulaciones laborales y ambientales.
* **Encargado de Producción:**
  + Realiza el ajuste de las máquinas para efectivizar la producción.
  + Realiza una supervisión general del funcionamiento de la planta de producción.
  + Mantiene un trato cercano con los operarios para resolver las dudas o inconvenientes que surjan en la planta.
* **Encargado de Mantenimiento:**
  + Realiza el mantenimiento de la fábrica. Algunos ejemplos de las tareas que efectúa son:
    - Cambio de aceite en las máquinas (preventivo).
    - Reparación de máquinas (correctivo).
    - Revisión periódica de las máquinas para garantizar que estén listas para su correcto funcionamiento (preventivo).
    - Puesta a punto de las máquinas para evitar errores en la producción (preventivo).

Modalidad:

* + - Situacional en caso de que se estropee una máquina.
    - Rutinario en caso de controles a las máquinas.
* **Operarios:**
  + Se encargan del manejo y control de las máquinas utilizadas para la producción de plásticos.
  + Los operarios con mayor experiencia se encargan de instruir a los nuevos empleados en el manejo de la maquinaria.
  + Realizan una primera etapa de control de calidad. Deben estar atentos a la salida de los productos de las máquinas y avisar al Jefe de producción en caso de detectar que están saliendo mal. También controlan que cuando se armen los pedidos los productos estén en condiciones de salir a la venta.
  + Se encargan de avisar al encargado de producción ante el mal funcionamiento de una máquina de la planta.
  + Trabajan sobre el proceso de quita de la rebarba que dejan las máquinas a las piezas. Una vez el objeto sale de la máquina, los operarios remueven las rebarbas de plástico sobrante.
* **Jefe de Compras:**
  + Realiza la compra de materias primas y distintos materiales necesarios para el área administrativa (librería, mobiliario, etc).
  + Gestiona la relación con los proveedores y negociación de contratos.
  + Coordina la logística de recepción y almacenamiento de materiales.
  + Realiza el control de stock de la materia prima. Este no se hace de forma digital, sino que se controla periódicamente la cantidad de pallets en la fábrica. Como el peso de las bolsas de cada pallet es fijo, de ahí se calcula la cantidad de kilos de materia prima con la que se cuenta.
  + Realiza controles de stock mensuales en el almacén de la fábrica. Los controles se realizan contando físicamente los pallets de materia prima y comparando estos números con los registros de inventario. Esto garantiza que la cantidad de materia prima registrada coincida con la cantidad física disponible.
* **Jefe de Recursos Humanos:**
  + Encargado de la contratación del personal junto con el Jefe de Producción. Habitualmente los candidatos son contactos de los empleados actuales que ya cuentan con conocimientos del manejo de máquinas inyectoras.
  + Coordina la administración de categorías del personal junto con el Jefe de Producción.
  + Encargado de que los empleados se comuniquen, cuando se enferman o tienen algún inconveniente.
* **Jefe de Ventas:**
  + Encargado de desarrollar estrategias de ventas.
  + Gestiona la relación con los clientes. El Jefe de Ventas se encarga de recibir los pedidos, generados por los clientes, vía Mail, Teléfono o mensaje de WhatsApp. No hay vendedores como tal que ofrezcan productos al cliente.
  + Atiende los reclamos de los clientes ante fallas en los productos entregados. Cuando algún producto llega con alguna falla al cliente, el Jefe de Ventas procura que se le cambie y se entregue el mismo en un próximo pedido o se le realice una nota de crédito.
  + Realiza el análisis de mercado y de la competencia.
  + Utiliza el software para facturar y controlar los productos terminados/vendidos.
  + Desarrolla un control de calidad a los productos terminados junto con el Jefe de Producción para verificar la condición de los mismos.
  + Sostiene una comunicación con las personas ajenas a la empresa encargadas de la gestión y mantenimiento de la página Web y el Catálogo Online.

# Hipótesis

**Sucesión en la cumbre estratégica**

Las empresas familiares presentan muchos aspectos positivos:

* los miembros de una familia suelen tener los mismos valores, por lo que es más fácil construir y mantener una cultura organizacional
* se advierte un mayor compromiso y dedicación debido a que no solo se construye una empresa sino también el futuro de las próximas generaciones
* los lazos familiares generan una lealtad más fuerte
* mayor estabilidad laboral para los miembros de la familia
* mejor predisposición para aceptar remuneraciones menores en tiempos difíciles
* mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios económicos
* mejor vinculación con los clientes y orientación al mercado
* mayor creatividad y espíritu emprendedor

Pero también presentan debilidades que se deben básicamente a la confusión de límites, manifestándose en diversos planos, a saber:

* cualquier miembro de la familia se cree con derecho (o se siente obligado) a trabajar en la empresa, sin computarse su capacidad ni la existencia de una vacante, percibiendo retribuciones mayores o menores a las apropiadas, o pretendiendo remuneraciones iguales entre los familiares que realizan tareas distintas;
* todos los parientes se arrogan el derecho de gestionar la empresa o participar en la propiedad en igualdad
* confusión de las cuentas entre la empresa y la familia
* malestar de los directivos no parientes con la situación de los familiares dentro de la empresa
* discrepancias entre el empresario y su familia sobre la designación del sucesor, la transmisión de la propiedad y/o la implementación de criterios empresariales.

En esta Hipótesis se pretende abordar a modo de ejercicio un tratamiento al último de estos puntos negativos: la Sucesión en la Cumbre Estratégica o Dirección de la empresa. Por un lado, pasa que en la empresa familiar confluyen dos sistemas diferentes: la familia, donde se cobijan los sentimientos; y la empresa que busca competitividad, optimización de recursos, inserción e imagen en el mercado. De ahí que su sostenimiento y su crecimiento requieren de una consensuada instrumentación de pautas o políticas para la determinación de conductas y/o decisiones que afiancen sus valores, que fortalezcan la relación familia-empresa y, al mismo tiempo, neutralicen las debilidades de la explotación.

Por otro lado, cabe resaltar que las etapas evolutivas genéricas en las empresas familiares suelen diferenciarse en tres, de acuerdo a quién tiene la propiedad:

1. el/los fundador/es
2. la asociación de hermanos
3. la dinastía o confederación de primos.

En cada una de estas etapas varían las preocupaciones, tanto de los accionistas, como de la dirección. Para el caso de PLASTICOS FLORIDA, el fundador ya estuvo ocupado en la supervivencia del negocio y luego en el crecimiento de lo que él había iniciado. Si la complejidad del trabajo lo hubiera desbordado, podría haber resuelto la situación contratando un profesional, fusionándose o bien liquidando la empresa, cosas que no sucedieron. Pero cualquiera de estas circunstancias son habituales y constituyen la primera crisis de la empresa familiar, la que se llama “crisis de liderazgo”, y que surge bien después de la primera etapa del crecimiento por creatividad.

En PLASTICOS FLORIDA la empresa ha avanzado con el crecimiento de su propietario-gestor-fundador, y actualmente se encuentra próxima a un proceso de sucesión en la cúspide. En esta etapa, identificada como “asociación de hermanos”, se la conoce también como fin de la primera madurez y transición de la mitad de la vida pasando a la madurez intermedia. El fundador ya no estará presente y la complejidad que ha adquirido la organización demanda la presencia de profesionales. En algunos casos, entre los hermanos se encuentra el sucesor. En cualquier circunstancia, en esta etapa siempre se presenta la característica de que ese sucesor está profesionalizado y fortalecido en el conocimiento del negocio como fruto del aprendizaje. Los accionistas o propietarios ponen el foco en el mantenimiento del espíritu de equipo y la armonía, tanto dentro del Directorio como en la Asamblea de Accionistas, con el fin de preservar la base unificada de la propiedad familiar.

Como consecuencia de este proceso de sucesión, la organización se encamina hacia una de éstas dos opciones:

1. En el caso de que la sucesión tome la forma de “hereditaria”, el arreglo organizacional será tradicional, donde se distingue el tipo "patrimonial" (los subordinados dependen del líder en cuanto a remuneración) del "feudal" (donde los "subordinados" tienen mayor autonomía en cuanto a sus ingresos pero siguen reportando al líder sobre la base de la lealtad).
2. Si en cambio la empresa elige la adopción de normas, reglas y procedimientos basados en la racionalidad "técnica-formal", en este caso emergerá una organización profesional o burocrática que responde a un núcleo de composición familiar.

De una u otra forma, habrá que ocupar el rol de dirección del fundador de PLÁSTICOS FLORIDA, y mantener el principio de unidad de mando. En tal sentido, el director de la empresa ha solicitado asesoramiento profesional a una empresa externa para que ésta llegue a algún tipo de conclusión, previo análisis, sobre su sucesión en la empresa. Por ello, se pide al Grupo que haga un análisis de los posibles candidatos a suceder al Director de PLASTICOS FLORIDA según la Teoría de Elliot Jacques y emita un comunicado al respecto que contenga:

1. enumeración y descripción de los posibles candidatos, sus características y capacidad para dirigir la empresa en el futuro
2. análisis conjunto de dichos candidatos
3. conclusiones finales respecto a los pasos a seguir.

# Resolución de la hipótesis

**Comunicado sobre la Sucesión en la Dirección de PLÁSTICOS FLORIDA**

PLÁSTICOS FLORIDA se encuentra en un momento crítico de transición, avanzando hacia una fase de madurez intermedia con la necesidad de seleccionar un nuevo director general. Para este propósito, se ha solicitado un análisis basado en la teoría de la organización requerida de Elliott Jaques. Esta teoría nos permitirá identificar al candidato con la capacidad adecuada para manejar la complejidad y el alcance temporal requerido para liderar la empresa en esta nueva etapa.

### **Posibles candidatos**

A continuación, se describen los posibles candidatos a suceder al director de PLÁSTICOS FLORIDA, sus características y su capacidad para dirigir la empresa en el futuro:

#### **Candidato 1: Patricia**

* **Edad:** 53 años
* **Rol Actual:** Jefa de Finanzas
* **Características:** Patricia es responsable de la administración de pagos a proveedores, liquidación de sueldos, y comunicación con el estudio contable tercerizado. Posee experiencia en la gestión financiera y demuestra habilidad para mantener la estabilidad económica de la empresa.
* **Proyecto asociado:** Optimización del Proceso de Liquidación de Sueldos. El proyecto consistió en revisar y mejorar el proceso de liquidación de sueldos para asegurar precisión y eficiencia, incluyendo la implementación de controles adicionales y la capacitación del personal.
* **Capacidad según la Teoría de Jacques:** El área de expertise de Patricia son claramente las finanzas. Analizando las tareas que realiza y los proyectos que realizó, se puede definir un alcance temporal de 10 meses aproximadamente. Nunca lideró proyectos con duraciones de un año o superiores, por lo que opera en un nivel correspondiente al Estrato 2 de la teoría de Jaques.

#### **Candidato 2: Leonardo**

* **Edad:** 51 años
* **Rol Actual:** Jefe de Producción
* **Características:** Leonardo es responsable del funcionamiento y la eficiencia de las máquinas, supervisa la producción y el control de calidad, y realiza la planificación y programación de la producción. Además, se encarga de la innovación y el desarrollo de nuevos productos, lo que demuestra su capacidad para manejar tanto las operaciones actuales como el futuro crecimiento.
* **Proyecto asociado:** Diseño de Procesos de Producción.El proyecto consistió en rediseñar los procesos de producción actual introduciendo cambios para reducir el desperdicio de materiales, un problema recurrente en la empresa.
* **Capacidad según la Teoría de Jacques:** Leonardo ha liderado proyectos con duración de 1 año diseñando productos nuevos y analizando su rentabilidad. Es por esto que opera en un nivel correspondiente al Estrato 2 de la teoría de Jaques. Está muy cercano al Estrato 3, pero analizando las curvas de potencial, se ve que no crecerá mucho más.

#### **Candidato 3: Alejandro Martínez (Candidato Externo)**

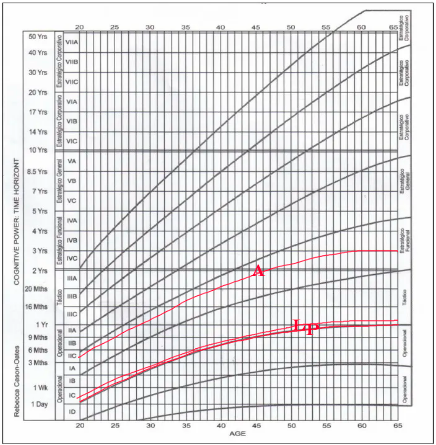
* **Edad:** 45 años
* **Rol Actual:** Director de Estrategia en una empresa multinacional de manufactura
* **Características:** Alejandro tiene una amplia experiencia en la gestión estratégica y operativa a nivel global. Ha liderado equipos multiculturales y ha desarrollado estrategias de expansión y optimización en empresas de gran envergadura. Posee un doctorado en administración de empresas.
* **Proyecto asociado:** Programa de optimización de productos manufacturados.Fue responsable de planificar y ejecutar un programa de optimización de la cadena de suministro de los productos manufacturados por la empresa que redujo los costos logísticos en un 5% y mejoró las velocidades de entrega en un período de dos años.
* **Capacidad según la Teoría de Jaques:** Alejandro opera en un nivel correspondiente al Estrato 3 de la teoría de Jaques, con un alcance temporal de 24 meses.

### **Análisis de los candidatos**

Los tres candidatos tienen características y capacidades distintas que deben ser consideradas en el proceso de selección:

* **Patricia y Leonardo:** Ambos tienen un profundo conocimiento de la empresa y habilidades específicas en sus áreas. Patricia demuestra gran voluntad de asumir un rol gerencial con mayor alcance temporal mientras que Leonardo se siente cómodo en la posición actual. Sin embargo, ambos cuentan con un alcance temporal inferior al año. Esto, en conjunto con sus respectivas edades, puede ser un limitante para el ascenso a la posición buscada. Su alcance temporal actual pudo ser condicionado por las necesidades estratégicas de la empresa.
* **Alejandro Martínez:** Alejandro actualmente se desarrolla en un puesto con alcance temporal de 18 meses realizando tareas similares a las que debería realizar en el puesto gerencial de PLÁSTICOS FLORIDA. Su experiencia externa y su éxito demostrado en proyectos de mediano plazo lo posicionan como un candidato con la visión y las habilidades necesarias para liderar PLÁSTICOS FLORIDA en su próxima etapa.

### **Gráfico de progreso de potencial**



### **Conclusiones y pasos a seguir**

Se recomienda:

1. **Nombramiento de Alejandro Martínez:** Se sugiere que Alejandro Martínez sea nombrado como el nuevo director general de PLÁSTICOS FLORIDA debido a su capacidad para manejar la complejidad y planificar a largo plazo. Posee un alcance temporal mayor y tiene una edad de 45 años, lo cual lo hace un candidato con un potencial muy superior al de Patricia y Leonardo.
2. **Plan de Transición:** Desarrollar un plan de transición detallado que incluya la integración de Alejandro en la cultura y operaciones de la empresa, así como la colaboración con Patricia y Leonardo para asegurar una transferencia de conocimiento y continuidad en las operaciones.
3. **Desarrollo de Liderazgo Interno:** Implementar programas de desarrollo de liderazgo para Patricia y Leonardo, preparándolos para asumir roles estratégicos más amplios en el futuro y apoyando la visión a largo plazo de la empresa.

# Conclusión

A la hora de realizar el informe, un factor clave fue la cercanía y la disponibilidad del contacto con la persona dentro de la empresa. Esta proximidad permitió una comunicación fluida y constante, facilitando la posibilidad de hacer preguntas y obtener respuestas a diversas cuestiones que surgieron durante el desarrollo del trabajo.

Luego de lo analizado, quedó en claro que Plásticos Florida es una empresa con una estructura organizativa simple. Siendo la centralización de decisiones y la comunicación directa e informal sus características predominantes.

La empresa mantiene una estructura que le permite ser ágil y adaptativa, características fundamentales para los entornos competitivos. Este dinamismo es esencial para Plásticos Florida, permitiéndoles superar situaciones financieras adversas en sus inicios para luego consolidarse como una empresa competitiva a nivel local.

[Anexo a las transcripciones de las entrevistas.](https://docs.google.com/document/d/1kjC4hHKINWR9GaDG8Qfa_E5i7plSQgKg0gmeK1BugpM/edit?usp=drive_link)