



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Análisis Caso SST

Grupo Nro: R2

Integrantes

Apellido,Nombre	Padrón Nro.	E-mail
Bruno Tomás	88.449	tbruno88@gmail.com
Chiabrando Alejandra Cecilia	86.863	achiabrando@gmail.com
Fernández Nicolás	88.599	nflabo@gmail.com
Invernizzi Esteban Ignacio	88.817	invernizzie@gmail.com
Medbo Vegard		vegard.medbo@gmail.com
Meller Gustavo Ariel	88.435	gustavo_meller@hotmail.com
Mouso Nicolás	88.528	nicolasgnr@gmail.com
Muñoz Facorro Juan Martín	84.672	juan.facorro@gmail.com
Wolfsdorf Diego	88.162	diegow88@gmail.com

Índice

1. Historia de la Empresa	2
1.1. Avance Cronológico de la empresa	2
2. Resumen del Funcionamiento	2
2.1. Características del Sistema de Producción	2
3. Análisis del caso	4
3.1. Marco Teórico	4
3.1.1. Diseño administrativo	4
3.1.2. Rasgos de pensamiento administrativo	4
3.2. Problemas de la empresa y sus respectivas soluciones	4
3.2.1. Falta de claridad en las metas y estrategias de la empresa	4
3.2.2. Falta de espacio físico	4
3.2.3. No hay una figura que realice una tarea de recursos humanos	5
3.2.4. Falta de incentivo salarial a los empleados	5
3.2.5. Rápido crecimiento	5

1. Historia de la Empresa

S-S Technologies Inc. se constituyó en 1992 cuando la compañía constructora y de ingeniería integrada Sutherland- Schultz, de la cual formaba parte, cambió de propietarios y los nuevos dueños vendieron la parte de SST al ex presidente de Sutherland- Schultz, Brock. La compañía era de propiedad 100 por ciento canadiense. En última instancia, SST era propiedad de su director general, Rick Brock, ex presidente de Sutherland-Schultz, y de Keith Pritchard, presidente de SST. En enero de 1994 la compañía enfrentaba un rápida tasa de crecimiento que se estimaba podía duplicarse o triplicarse en los dos años siguientes. En los últimos 3 años se había percibido un crecimiento promedio de 33 por ciento anual y se esperaba un crecimiento de 30 a 60 o incluso 120 empleados.

1.1. Avance Cronológico de la empresa

1. 1992. Se constituye la compañía al venderse la parte correspondiente a Brock.
2. 1993. Se perciben ingresos por 6.3 millones de dólares.
3. 1994. Se estima un crecimiento que duplique o triplique al del año anterior.

2. Resumen del Funcionamiento

2.1. Características del Sistema de Producción

- La producción se divide en dos grupos: productos y sistemas integrados:
 1. Productos participaba del desarrollo y venta de productos de hardware y software propios de la compañía, los cuales se vendían por todo el mundo. Los mismos comprendían las tarjetas simuladoras Direct-Link y el simulador PICS, los cuales presentaban una solución a un problema que ninguna otra compañía podía resolver.
 2. El grupo de sistemas integrados trabajaba en tres áreas distintas pero interrelacionadas: consultoría, ingeniería de sistemas y soporte a clientes brindando soluciones de calidad a problemas de hardware y software a complejos sistemas de pisos de fábricas.
- Ante la recesión, la compañía se ve beneficiada ya que brinda soluciones que permiten reducir los costos de automatización de las plantas y por ende los costos de producción.
- Se tenía un enfoque de consultoría que permitía que quienes participaban tuvieran facultades de decisión y llevaba a apropiarse de los problemas y sus soluciones.
- Los proyectos eran asignados a individuos o equipos, según el tamaño, los cuales eran autoadministrados. La responsabilidad de los proyectos recaía en los integrantes del grupo generando un alta motivación.
- La organización era austera, manteniendo los recursos indirectos al mínimo.

- El principal recurso de la empresa lo representaba su capital humano formado de equipos muy competentes, técnicos y motivados. El personal técnico era líder en su campo.
- Otro recurso era su excelente reputación y relación con un gran fabricante canadiense.
- La empresa estaba adelantada en la curva de aprendizaje, habiendo enfrentado varios desafíos, los cuales pudo resolver con éxito.

3. Análisis del caso

3.1. Marco Teórico

3.1.1. Diseño administrativo

Si bien tiene un organigrama definido, la mayor parte de las relaciones que se dan en la misma son de carácter informal. Se conforman grupos de trabajo con mecanismo coordinador de ajuste mutuo sobre los que recae la responsabilidad de las tareas que llevan a cabo. La forma de reportar no respeta el organigrama sino que se da de acuerdo a relaciones informales o costumbre.

3.1.2. Rasgos de pensamiento administrativo

La empresa presta especial atención a las ciencias del comportamiento. Se busca que todos los empleados participen y sientan que todas sus necesidades se encuentran satisfechas a la vez que se valora la motivación y el compromiso. Las relaciones informales cobran especial importancia con el sistema de comunicación abierto que se implementa.

3.2. Problemas de la empresa y sus respectivas soluciones

3.2.1. Falta de claridad en las metas y estrategias de la empresa

Los empleados no tienen en claro las metas y estrategias de la empresa. Las funciones y responsabilidades de los distintos puestos resultan confusas. El abuso de las relaciones informales y poco respeto al organigrama genera que los empleados no reporten a quien deberían creando caos.

Solución Debería utilizarse un enfoque burocrático a fin de definir la autoridad, funciones y responsabilidades de los distintos puestos y dejar en claro la jerarquía de los cargos. Aquellas personas en puestos de autoridad deberían exigir que se cumplan estas relaciones. Es necesario designar formalmente un gerente para el Grupo de Productos y otro para el Grupo de Sistemas Integrados. Esto puede traer un conflicto interno dentro del grupo GSI pero es necesario para resolver las confusiones que tienen los integrantes del grupo en lo que respecta a la autoridad de Shwarz respecto a Ojala.

3.2.2. Falta de espacio físico

La compañía había crecido tanto que resultaban insuficientes las instalaciones que compartía con otras empresas. Como no se quería separar al personal, se agregó un remolque para ubicar al personal adicional.

Solución Una alternativa es la búsqueda de un edificio con mayor disponibilidad de instalaciones a fin de que todos los empleados puedan trabajar en un lugar cómodo sin que sea necesaria la división del mismo. Existe una segunda alternativa que es reubicar a la otra empresa del dueño de SST, SAF o esperar a la culminación o rescindir el préstamo con la empresa Wilson Gas. La ventaja de la primera alternativa es que la empresa no tendría que rescindir ningún contrato ni tratar con otra empresa. Además se podría buscar un espacio que se adecue mejor a determinadas necesidades que después de años en la producción, se identifican fácilmente. Las ventajas de la segunda alternativa es que la empresa no atravesaría una mudanza en un momento en el cual, como muestra el caso, se espera una escasez de recursos y que como consecuencia se necesitaría que todo recurso existente este abocado a satisfacer las necesidades del mercado sin perder tiempo en una mudanza.

3.2.3. No hay una figura que realice una tarea de recursos humanos

No se registran las evaluaciones de desempeño y no existe una figura a la cual se le puedan hacer consultas referidas a los límites salariales de los diversos puestos.

Solución Creación de un área de recursos humanos para que pueda guardar registro de las evaluaciones de desempeño y que además sirva para que los empleados puedan hacer consultas no técnicas sin sentirse incómodos por tener que realizar la consultar a un superior.

3.2.4. Falta de incentivo salarial a los empleados

Conflicto generado por ausencia de bonos y compensaciones. Los empleados no tienen un incentivo o un dinero extra por el trabajo realizado, con lo cual esto puede generar conflictos futuros (y no tan futuros) con los empleados.

Solución Se propone que la empresa realice evaluaciones individuales de performance del personal. Para esto es necesario que se defina y respete un organigrama a fin de que quede en claro quién estará siendo evaluado por quién. Los mismos solo deberán premiar un excelente desempeño y preferentemente ser entregados a equipos de personal a fin de fomentar la cooperación y limitar la competencia interpersonal. También debe considerarse entregar premios adicionales por contribuciones excepcionales. Los gerentes de cada área notificarían al área de recursos humanos de los resultados de las evaluaciones técnicas para que este área sea la encargada de entregar los bonos y premios. Será una función del área de recursos humanos estudiar el estado económico de cada empleado para analizar si es viable dar en forma de bonificación acciones de la empresa para poder aumentar el sentimiento de pertenencia que siente cada empleado.

3.2.5. Rápido crecimiento

Inminente crecimiento de la empresa en el corto plazo. La empresa en un período corto de tiempo implementó un crecimiento importante, el cual fue demasiado rápido e hizo que

se deban adaptar muchas cosas, algunas en forma eficiente y otras en forma ineficiente.

Solución Considerando que la empresa cuenta con mano de obra muy calificada es necesario ir contratando empleados para poder capacitarlos adecuadamente. Teniendo en cuenta que la capacitación implica que los empleados actuales destinen horas de producción e investigación a la capacitación de los nuevos empleados, la contratación de personal deberá hacerse de a poco para que la producción no se vea comprometida: