



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Análisis

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

## **Resumen**

El presente trabajo apunta analizar la situación actual de la filial argentina de la empresa Marsans Viajes. La misma se encuentra atravesando un período de crisis, lo que la llevó a tomar distintas decisiones que repercutieron, no siempre de manera favorable, en su estructura. Con el fin de ayudar a la empresa a superar los problemas que atraviesa y ponerla nuevamente en el camino hacia el liderazgo de las agencias de viajes, se buscó individualizar los distintos problemas que presenta la empresa, poniendo énfasis en aquellos de índole estructural. Se hizo un análisis de la repercusión de dichos problemas en el funcionamiento de la empresa y se presentan propuestas de cambio.

# Índice

<b>1. Historia de la empresa a nive mundial</b>	<b>3</b>
<b>2. Escenario local</b>	<b>3</b>
<b>3. Análisis</b>	<b>4</b>
3.1. Introducción . . . . .	4
3.2. Identificación de los Principales Problemas . . . . .	4
3.3. Clasificación . . . . .	5
3.4. Diseño y Cambio Organizacional . . . . .	5
3.4.1. Manejo de los Departamentos . . . . .	6
3.4.2. Comunicación . . . . .	6
3.4.3. Reestructuración de la Organización . . . . .	7
3.4.4. Confianza en la Presidencia . . . . .	8
3.4.5. Administración de RR.HH. . . . .	9
3.5. Mala Ingeniería de Producto . . . . .	9
3.5.1. Falta de Agregado de Valor . . . . .	9
3.5.2. Desuso de resultados de investigaciones de Marketing . . . . .	10
3.5.3. Pobres decisiones de inversión . . . . .	10
3.5.4. Falta de flexibilidad frente a las fluctuaciones del mercado . . . . .	11
3.6. Marketing . . . . .	11
3.6.1. Pobre Imagen Institucional . . . . .	11
3.7. Inestabilidad Financiera . . . . .	11
3.7.1. Atraso en los sueldos . . . . .	11
<b>4. Conclusiones</b>	<b>11</b>

# 1. Historia de la empresa a nive mundial

En 1910 nació en Barcelona, bajo el nombre de Viajes Marsansrof, y es la agencia de viajes pionera en España. Posteriormente pasó a denominarse Viajes Marsans, agencia de viajes mayorista-minorista. Viajes Marsans es una compañía dinámica y en claro proceso de expansión, que ya en el año 2000 contaba con 400 Agencias de Viajes, entre propias y asociadas, y en la actualidad cuenta con más de 550 Agencias de Viajes distribuidas por toda la geografía nacional. Además, Viajes Marsans está integrada en el Grupo Marsans por lo que está ligada a las principales mayoristas de viajes, empresas de transportes por carretera, compañías aéreas, etc. La historia de Viajes Marsans está indudablemente unida al origen y desarrollo de un gran grupo: El Grupo Marsans. Todas las empresas del grupo forman una gran familia, que aúna a diversos sectores y que continúa en su expansión y crecimiento continuo.

## 2. Escenario local

Marsans Argentina es una filial del Grupo Marsans, el cual tiene alrededor de 100 años de presencia en el mundo. Este nombre estuvo por mucho tiempo en vigencia como la agencia de viajes de referencia en España y varios países de Sudamérica. En Argentina en particular, tuvo mucho éxito durante muchos años ya que tenía el respaldo del Grupo. Durante la convertibilidad peso-dólar, la empresa manejaba un monoproducto que era la venta de vuelos charter con hotelería al caribe. Al abandonar nuestro país este modelo económico, la empresa debió cambiar de negocio dado que el que llevaban dejó de ser viable. El poder adquisitivo de la población local disminuyó respecto a los precios de los productos turísticos extranjeros; al ocurrir esto, la empresa propuso como objetivo ampliar sus operaciones a una empresa mayorista de tipo emisor y receptor, abriendo los departamentos de ventas internacionales, nacionales y receptor.

Estos nuevos departamentos evolucionaron positivamente hasta el principios del 2008 donde comenzó la crisis institucional en Argentina y comenzaron a sentirse los efectos de la crisis financiera mundial. La primera afectó directamente al negocio de venta de paquetes turísticos, tanto de viajes dentro de la Argentina como hacia el exterior. La segunda golpeó el principal mercado receptor con el que trabajaba la empresa, el español, lo cual hizo que este negocio se viera seriamente afectado.

Es por esto que la empresa entró en un proceso de reestructuración imprevisto y no planificado, reduciendo personal y recursos, pasando de emplear a 120 personas a alrededor de 40 el día de hoy. La caída abrupta en las ventas generó un problema financiero grave, llevando a la empresa a la necesidad de vender, en algunos casos, por debajo de los costos, con la intención de obtener liquidez. Para lograr obtener esta última se potenció el negocio de venta de pasajes aéreos. Algunos de los mercados extranjeros en los que trató de incursionar sin éxito fueron China e India. En ambos destinos se invirtió dinero en marketing y publicidad, sin obtener prácticamente retorno alguno. En este proceso de reestructuración también se pasó de disponer de dos plantas de un edificio a contar con una sola, reduciendo considerablemente el espacio de trabajo.

Es en esta situación de crisis que el Grupo Marsans necesita de los servicios de una consultora para que analice la estructura de su filial en Argentina, con el fin de poder

llevar adelante un plan de salvataje.

### 3. Análisis

#### 3.1. Introducción

Frente a la crisis, la empresa implementó decisiones que buscaban soluciones en el corto plazo de problemas puntuales sin implementarse políticas para el largo plazo. Se llevaron adelante importantes reducciones de personal que hicieron que la estructura de la empresa se fuera desdibujando y resultara inconsistente con el organigrama que se tenía, el cual, a pesar de esto, nunca fue actualizado. Algunas áreas quedaron sobrecargadas al tiempo que otras quedaron con poco trabajo. Así mismo, las funciones del personal comenzaron a quedar poco claras al no redefinir las funciones de los puestos luego del recorte y las relaciones informales comenzaron a predominar por sobre las formales llevando a problemas de comunicación entre las gerencias. A continuación, se presenta un análisis detallado de los principales problemas que se encontraron.

#### 3.2. Identificación de los Principales Problemas

El problema principal es una pobre conducción y la falta de una estrategia claramente definida. Nos referimos a estrategia como un grupo de personas capacitadas, organizadas en una estructura adecuada, que busca aplicar la tecnología disponible para desarrollar los procesos requeridos por la empresa.

En cuanto a la organización del trabajo dentro de la empresa, lo que primero se destaca es la dimensión del estrato gerencial, la cual se encuentra desproporcionada respecto al personal estante, por supuesto dicho en función de la situación actual de la empresa. La falta de comunicación y colaboración entre las áreas, es otra falencia a solucionar. También puede notarse en algunos departamentos la informalidad con la que parecen resolverse los problemas que se les presentan diariamente, no reconociendo en ellos, en la mayoría de los casos, un patrón y por lo tanto impidiendo una formalización de los procedimientos de resolución. No está bien definida la organización del personal, que constantemente se reduce sin realizar un análisis pertinente, por lo que el personal que queda a cargo de realizar el trabajo en la empresa no posee la capacitación adecuada.

Un punto inquietante presente en varias de las encuestas realizadas a los jefes de área, es la escasa confianza que depositan en la persona encargada de la Presidencia, a raíz del juicio que han hecho con el tiempo sobre su capacidad y seriedad para llevar adelante la empresa.

Luego de una visión general de los problemas de la empresa y sus causales, se determina tomar como punto de partida para la proposición de soluciones la siguiente estrategia:

**Reducir la estructura formal de la empresa para mejorar la comunicación y lograr una mayor integración entre los Departamentos, orientándolos de forma común hacia el objetivo de la organización, que es el de aportar valor a sus productos para obtener una ventaja competitiva. Centrar a la empresa**

en pocos productos de buen rendimiento y demandados con escasas fluctuaciones, para lograr estabilidad financiera. Motivar e incentivar al personal para así lograr un mayor compromiso con los objetivos de la organización. Redistribuir la fuerza de trabajo entre las distintas áreas, para evitar la pérdida de personal con inducción y la contratación de personal poco capacitado y/o sin experiencia, lo cual genera un costo adicional.

### 3.3. Clasificación

Podemos categorizar los problemas principales que tiene la organización, de la siguiente manera:

- Diseño y Cambio Organizacional
  - Manejo de Departamentos
  - Comunicación
  - Reestructuración de la Organización
  - Confianza en la Presidencia
  - Administración de los RR.HH.
- Mala Ingeniería de Producto
  - Falta de Agregado de Valor
  - Desuso de Resultados de Investigaciones de Marketing
  - Pobres Decisiones de Inversión
  - Falta de Flexibilidad Frente a las Fluctuaciones del Mercado
- Marketing
  - Pobre Imagen Institucional
- Inestabilidad Financiera
  - Atraso en los sueldos
  - Despidos para reducir costos

### 3.4. Diseño y Cambio Organizacional

Hay problemas derivados de la falta de diseño en la organización. Estos problemas se originaron principalmente por la preponderancia de relaciones informales dentro de la empresa, y de una falta de integración entre los Departamentos.

En el contexto actual, que presenta una reducción de personal muy importante, es necesario un plan de cambio organizacional que se oriente a dinamizar la operatoria actual de la empresa. Debe pensarse también en una posterior transición en vistas de una recuperación del tamaño de la empresa. Puede entonces reducirse la burocracia para disminuir

el costo que genera (en tiempo y dinero). La organización necesita del ajuste mutuo, pero con canales confiables mediante los cuales todos los departamentos sepan lo que corresponde, y no se permitan malos entendidos. Una vez la empresa vuelva a aumentar su tamaño, será necesario volver al reporte sistemático de informes y posiblemente también incorporar estandarización de procesos y/o destrezas.

#### 3.4.1. Manejo de los Departamentos

A partir de las entrevistas realizadas, varios de los Gerentes coincidieron en que la empresa se maneja como una PyME familiar. Citando las respuestas de los Gerentes:

- *Cada Gerencia es como una PyME familiar en cuanto a que cada uno cuida lo suyo.* - Departamento de Producto
- *La empresa si bien es internacional, esta gerenciada como una PyME familiar.* - Departamento Administrativo

Esto perjudica la persecución de los objetivos comunes, es necesaria una mayor integración horizontal.

#### 3.4.2. Comunicación

La coordinación de tareas debería ser llevada a cabo respetando el organigrama y los canales de comunicación formalmente establecidos. En un principio los Gerentes se comunicaban entre sí mediante reuniones semanales en las cuales se discutía la situación de cada departamento. Esto cambió hasta el punto en que hoy en día, las conversaciones se desarrollan de una forma enteramente informal y esporádica, a través del correo electrónico o personalmente. Se cita:

- *Trato de ser cordial, por medio de mails y personalmente.* - Vendedor
- *Anteriormente había reuniones semanales de mandos donde se cruzaba información de los departamentos. Actualmente casi no hay reuniones y la comunicación es informal vía correo.* - Gerente del Departamento de Producto
- *Es dentro de todo fluida, pero informal.* - Gerencia receptiva
- *La comunicación es de forma informal y no se utilizan los cánones establecidos para ello* - Gerente del Departamento de Administración
- *Procedimientos bastante informales.* - Gerente de Sistemas

Esto se desarrolla en un marco en el cual aún se trata de mantener los lineamientos prefijados, respetando los procedimientos. Sin embargo surge de las entrevistas que la comunicación es ineficaz. Sería conveniente volver a las reuniones semanales entre Gerentes; en ellas surgirán rápidamente los conflictos entre las metas y los métodos de los distintos Departamentos, y se tomarán decisiones conjuntas que permitirán la necesaria integración.

Se puede concluir que la empresa necesita una reestructuración interna para que la comunicación se desarrolle de la forma que mejor se adapte a la situación actual. Cada miembro de la empresa debe conocer tanto su función y responsabilidades, como qué información debe reportar y a quién debe hacerlo. El sentido común es dado como respuesta a la hora de especificar qué herramientas son utilizadas para resolver los problemas diarios. Sin menospreciar esta cualidad, ya que es elemental en cualquier ámbito, no es deseable que sea el único recurso del que dispone una función para solucionar las situaciones y los inconvenientes laborales cotidianos. Según del Gerente de Sistemas, no están bien definidas las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo; también resulta necesario que el personal de cada puesto sea el adecuado. Con la información obtenida, se puede concluir que hay gente en puestos cuyo cargo supera las capacidades de la persona.

- *Se recarga trabajo operativo y administrativo a los vendedores.* - Gerente de Sistemas.
- *La persona a cargo de la empresa no cuenta con ninguna formación profesional, no sabiendo distinguir lo que es un activo de un pasivo, devengado de percibido, ni patrimonial de financiero haciendo muy difícil la interpretación de un informe profesional interno o de los auditores externos tomando decisiones bajo caprichos.* - Gerente de Administración.

Una posible solución a la sobreasignación de trabajo a los vendedores es el pase de mano de obra a la Gerencia Administrativa desde los sectores de la organización en los que se encontrase mano de obra ociosa. Si bien puede parecer poco probable dicha situación, más adelante se verá que existe personal en exceso en, por ejemplo, el Departamento de Producto. De todas maneras se recomienda que, de contratar personal nuevo, se exija capacitación básica para facilitar la inducción. Además es importante para solucionar este tipo de problemas definir claramente las atribuciones de cada puesto en un manual de funciones, y tal vez una estandarización de procesos cuando sea económicamente posible. Si la Gerencia Administrativa contara ya con el personal suficiente y una clara definición de responsabilidades, no existiría este problema.

Para anular el perjuicio de la incompetencia, en sentido técnico, del Presidente de la empresa, es necesario comunicarle más claramente las situaciones relativas a la toma de decisiones, con lenguaje simple y habiendo ya analizado los pros y contras de las alternativas disponibles. Esto hará más difícil que su voluntad se imponga sólo por sentido común, antojo o ambiciones personales. Quienes deben comunicar al Presidente estas cuestiones son los Gerentes; pueden entonces materializarse las reuniones semanales ya propuestas en un Comité de Dirección, en el cual los Gerentes, propiciamente formados, analicen y actualicen los objetivos de la empresa y elijan el mejor camino a tomar para perseguirlos. Podrán luego sugerirle enfáticamente al Presidente qué alternativa tomar, siendo contundentes en la decisión que les resulta conveniente. De esta manera, será más difícil para el Presidente justificar decisiones inadecuadas.

### **3.4.3. Reestructuración de la Organización**

Dada la situación actual de la empresa resulta necesario hacer una reestructuración de los departamentos existentes. El organigrama confeccionado, no representa la realidad de la empresa hoy en día. Éste no ha sido modificado a pesar de las modificaciones que se fueron haciendo, por lo cual no refleja fielmente la estructura de la organización. Existen



departamentos que no figuran en el organigrama, tal como es el caso del área de recepción y otros, como el departamento de Compras, ya no existen y aún así siguen figurando.

También resulta necesaria una reducción en el número de departamentos debido a los despidos sustanciales de personal. En palabras del Gerente de Producto: *Hay demasiados departamentos para la estructura de la empresa*. En la mayoría de los departamentos, la cantidad de empleados son 3 o 4 en promedio, lo cual hace innecesario que sean supervisados por un Gerente. En algunos casos, resulta posible una fusión de departamentos cuyas tareas están íntimamente relacionadas. En momentos en que se ha llevado a cabo una importante reducción de personal, la empresa sigue manteniendo una estructura acorde una empresa de mayor tamaño. Una reducción del número de departamentos podría reducir los problemas de comunicación que se tienen en la actualidad.

Proponemos entonces la fusión del Departamento de Finanzas con el de Administración basándonos en que el Departamento de Administración realiza muchas de las tareas que corresponden al Departamento de Finanzas. Cuando se le pregunta al Gerente de Administración, cuáles son sus funciones y sus responsabilidades, se obtiene la siguiente respuesta: *Son las relacionadas con supervisión de las registraciones contables de la empresa, conciliaciones de cuentas patrimoniales y de resultado, confección de balance mensual semestral y anual, pagos y presentaciones de impuestos y previsionales ante los organismos de control*. Además, muchas de las tareas actualmente asignadas a este departamento son delegadas formalmente hacia el departamento de Finanzas.

Todos los departamentos están constantemente pidiendo más personal para poder llevar a cabo sus funciones aunque sean concientes de la situación actual de la empresa. A pesar de esto, el resto de los jefes de departamentos son consistentes en la opinión de que el Departamento de Administración es uno de los que mas empleados tiene. La fusión de éste con el departamento de Finanzas podría ayudar a mejorar el funcionamiento del último.

#### **3.4.4. Confianza en la Presidencia**

El desempeño realizado por la Presidencia durante este período de crisis ha sido muy pobre, esto se ve reflejado en la situación actual de la empresa y en las impresiones que se obtuvieron de los empleados. Cualquier tipo de organización necesita de una persona que tenga la visión del negocio, la seguridad de conocimientos y habilidad de manejar grupos humanos, para liderar la misma hacia el éxito. La actual Presidencia parece no poseer ninguna de las características antes mencionadas, lo que ha logrado que el cuerpo de la Organización haya perdido confianza en que ésta puede llevar a cabo un plan de solución exitoso. Es por esto que sería conveniente reemplazar al Presidente por alguien que pueda cumplir con los requerimientos y responsabilidades de esta posición, ya que de otra forma, cualquier tipo de solución que se proponga, será más difícil de implementar. Sabiendo que este cambio es poco improbable es que se ha propone más adelante la creación de un Comité de Dirección.

### **3.4.5. Administración de RR.HH.**

#### **Recortes de Personal**

En los últimos dos años, la empresa se redujo aproximadamente en un 40 %. La causa del recorte fue la salida de Marsans del gerenciamiento de Aerolíneas Argentinas. Como consecuencia se produjo una reestructuración de las unidades de negocio dentro de la organización que hizo necesaria la incorporación de personal con el objetivo de reactivar a la compañía en el mercado. Luego, como se verá en la sección sobre el empleo de pasantes, se contrató personal nuevamente. Es claro que no suele resultar conveniente un recambio de personal, desplazando recursos humanos que conocen la empresa y su actividad, para incorporar otros que no; este tipo de maniobra no debe repetirse, es necesario mayor previsión al reducir el personal, teniendo en cuenta si es necesario en otro área de la empresa, o si lo será en un futuro cercano: el costo de mantenerlo ocioso un tiempo puede ser menor al de capacitar personal nuevo posteriormente.

#### **Incorrecto manejo de pasantes**

Algunas de las vacantes que se originaron como consecuencia del recorte en el personal de la empresa correspondían a puestos cuyas funciones todavía eran necesarias, existiendo o no relación con Aerolíneas Argentinas. Para compensar el déficit de mano de obra, las vacantes fueron satisfechas con pasantes. Esto derivó en algunos problemas:

1. Necesidad de entrenamiento: Al contratar a gente sin experiencia fue necesario capacitarlos. Por lo tanto, en una etapa en la cual escaseaba el personal hubo que destinar recursos para el entrenamiento de los pasantes. En algunos casos esta formación se vio imposibilitada porque no había personal suficiente para llevarla adelante.
2. Ubicación de pasantes en puestos que necesitaban de un profesional: Con el objetivo de reducir costos, se ubicaron a pasantes en puestos para los cuales no eran idóneos ya sea por falta de capacitación o por falta de experiencia. Al fin y al cabo, esto representó un aumento en los costos, ya que se desplazó personal bien capacitado e inducido, sin tener en cuenta que no representaban un gasto sino una inversión: podían aportar mayor valor a la organización que los pasantes inexperimentados.

El uso de pasantes por parte de la organización fue un remiendo frente a la rotunda e improvisada reducción de personal de la empresa.

### **3.5. Mala Ingeniería de Producto**

#### **3.5.1. Falta de Agregado de Valor**

Se ofrecen productos que aparentan ser beneficiosos por su bajo costo, pero no corresponden a la demanda del mercado, lo que provoca una caída de sus precios y no permite generar buenos márgenes. Marsans compra, arma y vende paquetes turísticos; debe asignarse personal idóneo a la selección y confección de los destinos y paquetes, para priorizar

aquellos que generan buenos márgenes con alta demanda. El bajo costo de compra, si no es complementado con una ganancia y una demanda suficiente, no resulta beneficioso para la empresa. Sería conveniente, de no haberlo ya en la empresa y ser posible contratarlo, incorporar personal capacitado en marketing y productos turísticos. De hecho, no estaría de más endeudarse de forma racional apuntando a emplear personal, esperando resultados favorables.

### **3.5.2. Desuso de resultados de investigaciones de Marketing**

No se han utilizado las investigaciones de mercado para el diseño y desarrollo de productos. La mayor parte de las tomas de decisión se han hecho según intuición de acuerdo a la mayoría de los Gerentes. Se puede recalcar la siguiente declaración del Gerente de Producto: *El principal problema de la empresa es que nunca hubo una integración vertical, es decir era por intuición de lo que se debía hacer.*

Este departamento no debería armar un producto en función de la intuición de su Gerente o en su defecto del Presidente. Para la oferta de un producto, es necesario hacer una investigación de mercado. Esto demuestra la falta de comunicación que existe entre los departamentos y la falta de profesionalismo a la hora de la toma de decisiones. Tomando nuevamente la cita del Gerente de Administración: *La persona a cargo de la empresa no cuenta con ninguna formación profesional, tomando decisiones bajo caprichos.*

También puede contribuir a esta situación el hecho de que el Departamento de Marketing no haga una correcto análisis del mercado y de segmentación, tal como explica el Gerente de Sistemas.

### **3.5.3. Pobres decisiones de inversión**

Se han tomado decisiones incorrectas relacionadas con la inversión en los paquetes armados para vender, tal como fué el caso de la introducción de los paquetes a China e India. *En ambos destinos se invirtió dinero en marketing y publicidad no obteniendo casi ningún retorno*, cita obtenida del Gerente de Sistemas que nuevamente da cuenta de la falta de profesionalismo en la toma de decisiones y los problemas de comunicación entre los sectores.

Para que la empresa se recupere de su deteriorada situación económica, debe focalizarse en el desarrollo de pocos productos que generen flujo de dinero para que la empresa tenga ingresos. Con ese dinero, se debería pagar los sueldos adeudados a los empleados. Los productos elegidos deben ser pocos, de buen rendimiento y demanda asegurada, de forma de poder focalizarse en la venta de los mismos.

El departamento de producto cuenta con un Gerente y 10 empleados a cargo que se encargan de Data Entry y operaciones de producto. Este número de empleados es muy grande dada la envergadura actual de la empresa, debería relocalizarse esa fuerza de trabajo.

### **3.5.4. Falta de flexibilidad frente a las fluctuaciones del mercado**

La organización no demuestra ser flexible a los cambios en el contexto económico. Dentro del cuestionario formulado se preguntaba si se planeaba ofrecer nuevos productos o servicios en el corto plazo y si se habían producido cambios en los paquetes ofrecidos. Pese a que en el último tiempo la empresa está atravesado una etapa de crisis, no se han realizado modificaciones en los productos y servicios brindados y se continúa con una misma política de producción, ignorando la baja en la demanda.

## **3.6. Marketing**

### **3.6.1. Pobre Imagen Institucional**

El nombre de Marsans ha sido desprestigiado en los últimos años debido a los problemas que tuvo durante el gerenciamiento de Aerolíneas Argentinas y su conflictivo desenlace. El turista Argentino ha captado en los últimos años una malograda imagen de la empresa y resulta casi imposible revertirla. Los clientes solamente hacen compras a corto plazo por las inseguridades que tienen sobre el futuro de la empresa. Es necesario un cambio de nombre para poder construir una nueva imagen hacia el mercado. De esa forma, se evitarán prejuicios al momento de elegir a la compañía para la adquisición de un producto.

## **3.7. Inestabilidad Financiera**

### **3.7.1. Atraso en los sueldos**

La Gerente de Marketing y Promoción describió que la compañía se encuentra en un momento complicado ya que la empresa adeuda los sueldos de los últimos dos meses.

El atraso en los sueldos de los empleados provoca, como es de esperarse, un malestar palpable por parte de los empleados. Según el Gerente del Departamento de Sistemas, *Hay una disconformidad generalizada del recurso humano*. Esto genera que los trabajadores sientan que están en una posición inestable. Durante las encuestas se nos ha dicho que muchos de los empleados no trabajan durante el horario laboral y que existe una falta entusiasmo en el personal y también falta de responsabilidad.

Todo esto deriva en la en un ambiente poco propicio para la evolución de la organización.

## **4. Conclusiones**

A modo de conclusión cabe resaltar la importancia del diseño organizativo. En el caso de la empresa analizada, no se tiene una estrategia bien clara y definida, no se conoce bien el mercado al que se apunta lo que hace que se ofrezca una gama de productos que no satisfacen las necesidades de los potenciales clientes. De esta forma se pierde competitividad. La estructura no resulta clara ni aún a los mismos empleados, la estructura presunta dista mucho de la formal. Esto se deriva del hecho de que las funciones de cada puesto no

están bien definidas y de que se permite a las relaciones informales prevalecer por sobre las formales. La estructura existente no se adecúa a las necesidades de la empresa e incluso, genera desinteligencias. Como ya se mencionó, la división de tareas no es clara y muchos empleados no tienen en claro cuáles son sus funciones y todo esto dificulta y entorpece el proceso de producción. Si bien se cuenta con la tecnología necesaria, los recursos humanos no resultan los óptimos. Existe gente cuya capacidad potencial actual se encuentra muy por encima de los requerimientos de su puesto y otros que no tienen la formación necesaria. Al no haber planes de evaluación de desempeño, esto resulta difícil de ver dentro de la misma empresa. Las soluciones propuestas en el presente informe apuntan a mejorar el diseño organizativo a fin de que la empresa pueda generar valor y superar su crisis actual.