



Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ingeniería

7112 - Estructura de las Organizaciones

2do. Cuatrimestre de 2009

Entrevistas

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. Análisis de la situación de la empresa | 2 |
| 1.1. Problemas en la estructura organizacional | 2 |
| 1.2. Problemas en el manejo de los departamentos y la comunicación entre los mismos | 2 |
| 1.3. Necesidad de reestructuración de la estructura departamental | 3 |
| 1.4. Atraso en los sueldos | 4 |
| 1.5. Recortes de personal | 4 |
| 1.6. Incorrecto manejo de pasantes | 4 |
| 1.7. Efecto de la crisis económica mundial | 5 |
| 1.8. Falta de flexibilidad frente a las fluctuaciones del mercado | 5 |
| 1.9. Desuso de los resultados del Departamento de Marketing | 5 |
| 1.10. Desuso de los resultados del Departamento de Marketing | 5 |
| 1.11. Imagen Comercial | 6 |

1. Análisis de la situación de la empresa

1.1. Problemas en la estructura organizacional

Este problema se debe principalmente a la existencia de relaciones informales dentro de la organización y la utilización del ajuste mutuo como mecanismo coordinador. El ajuste mutuo es utilizado sin mayores problemas en organizaciones simples, en donde la cantidad de personal es pequeña, pero no plantea una solución adecuada para la relación entre el personal dentro de una empresa de mayor envergadura ya que complica la división de tareas, las cuales pueden comenzar a superponerse, y también la coordinación del trabajo.

1.2. Problemas en el manejo de los departamentos y la comunicación entre los mismos

A partir de las entrevistas hechas, muchos 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

La coordinación de tareas debería ser llevada a cabo respetando el organigrama y respetando los canales de comunicación 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 de que hoy en día, las conversaciones se desarrollan de una forma muy informal a través de e-mails 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 canones 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. 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 que información debe reportar y a quien debe hacerlo. Según el 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. Según el Gerente del Departamento de Sistemas:

Se recarga trabajo operativo y administrativo a los vendedores.

Cita de su par de Administración:

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.

1.3. Necesidad de reestructuración de la estructura departamental

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 en 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 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.

1.4. Atraso en los sueldos

La gerenta 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 Dpto. 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.

1.5. 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.

1.6. Incorrecto manejo de pasantes

Las vacantes que se originaron como consecuencia del recorte en el personal de la empresa fueron llenadas 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 este entrenamiento se vio imposibilitado porque no había personal suficiente para llevarlo 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.

El uso de pasantes por parte de la organización fue un parche frente a la drástica reducción de personal de la empresa.

1.7. Efecto de la crisis económica mundial

La crisis económica mundial fue un agravante a los conflictos que ya atravesaba Marsans. Esta crisis que comenzó en el 2007 y afectó las economías de todo mundo, afectó especialmente a Marsans ya que tuvo un fuerte impacto en la industria del turismo.

Al ser entrevistada, la gerenta de Marketing y Promoción afirmó: *La crisis local y mundial, hizo que haya disminuido la cantidad de pasajeros. Viajar es un lujo y es uno de los aspectos que los argentinos recortan cuando hay crisis. La crisis nacional afectó directamente en el negocio de venta de paquetes turísticos como de viajes dentro de la Argentina como hacia el exterior. La internacional golpeó nuestro principal mercado para el receptivo, el español, lo cual hizo que el negocio receptivo se vea seriamente afectado.*

1.8. 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 atravesando 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.

1.9. Desuso de los resultados del Departamento de Marketing

No se han utilizado las investigaciones de mercado para el diseño y desarrollo de productos. La mayor parte de las tomas de decisiones se han hecho según intuición de acuerdo a la mayoría de los gerentes. Se puede rescatar lo siguiente 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 Directo General. Para la venta 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 un correcto análisis del mercado y se segmentación, tal como explica el Gerente de Sistemas.

1.10. Desuso de los resultados del Departamento de Marketing

Se han tomado malas decisiones relacionadas con las inversiones en los paquetes armados para vender, tal como fue 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 en los sectores. (Ver sección 1.7)

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 (Ver sección 1.2). Los productos elegidos deben ser pocos, 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.

1.11. Imagen Comercial

El nombre de Marsans ha sido desprestigiado en los últimos años debido a los problemas que tuvo durante el manejo de Aerolíneas Argentinas y su conflictivo desenlace. El pueblo Argentino tiene una muy mala 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 imagen nueva para a la gente. De esa forma, no habrán prejuicios al momento de elegir una compañía para la adquisición de un producto.