



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
PROYECTO DE GRADO



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

PROYECTO DE GRADO

**“Diseño de la estructura y formalización de los sistemas de información y de
incentivos del Autoservicio Juan José S.R.L”**

Alumnas:

- Aguirre Oviedo, Lucia Noemí.
- Gómez, Marianella Denise.

Docente Tutor:

- Licenciada Ana Carolina Razzi.



Índice

Dedicatoria	
Agradecimientos	
Resumen	Pág. 1
Introducción	Pág. 2
Capítulo 1. Marco Teórico.	Pág. 3
1.1 Las organizaciones.	Pág. 4
1.1.1 Las organizaciones como sistemas abiertos.	Pág. 4
1.1.2 Proceso administrativo.	Pág. 5
1.1.3 Configuración organizacional.	Pág. 6
1.1.4 Dimensiones del diseño organizacional.	Pág. 9
1.2 El proceso de organización.	Pág. 12
1.2.1 Estructura y diseño organizacional.	Pág. 12
1.2.2 Diagramación de las estructuras organizativas.	Pág. 18
1.2.3 Mecanismos coordinadores de la organización.	Pág. 21
1.2.4 Diseños organizacionales.	Pág. 23
1.3 Comunicación organizacional y sistema de información.	Pág. 27
1.3.1 Comunicación.	Pág. 27
1.3.2 Sistema de información.	Pág. 30
1.4 Sistema de incentivos.	Pág. 40
1.4.1 Incentivos.	Pág. 40
1.5 Cuadro de mando integral.	Pág. 47
Capítulo 2. Relevamiento y presentación.	Pág. 48
2.1 Reseña histórica.	Pág. 49
2.2 Descripción general del Autoservicio Juan José S.R.L.	Pág. 50
2.2.1 Capital humano y capacidad instalada.	Pág. 51
2.2.2 Análisis del entorno.	Pág. 51
2.2.3 Análisis del ambiente interno.	Pág. 57
2.3 Relevamiento del proceso interno.	Pág. 61
2.3.1 Estructura.	Pág. 61
2.3.2 Comunicación.	Pág. 69
2.3.3 Sistema de información.	Pág. 71
2.3.4 Sistema de incentivos.	Pág. 74
Capítulo 3. Análisis y diagnóstico administrativo.	Pág. 75
3.1 Análisis.	Pág. 76
3.1.1 La organización en cinco partes.	Pág. 76
3.1.2 Dimensiones del diseño organizacional.	Pág. 77
3.1.3 Estructura simple.	Pág. 82
3.1.4 Mecanismos de coordinación.	Pág. 83
3.1.5 Comunicación organizacional y sistema de información.	Pág. 84
3.1.6 Sistema de incentivos.	Pág. 85
3.2 Diagnostico y propuesta de mejora.	Pág. 87
3.2.1 FODA general.	Pág. 87
3.2.2 FODA estructura.	Pág. 89



3.2.3 FODA sistema de información.	Pág. 90
3.2.4 FODA sistema de incentivos.	Pág. 92
Capítulo 4. Propuesta de mejora.	Pág. 94
4.1 Propuesta de mejora.	Pág. 95
4.1.1 Estructura.	Pág. 98
4.1.2 Sistema de información.	Pág. 107
4.1.3 Manual de procedimientos.	Pág. 131
4.1.4 Sistema de incentivos.	Pág. 147
Conclusión.	Pág. 154
Anexo.	Pág. 156



Dedicatoria

El siguiente trabajo está dedicado a nuestros familiares y amigos. Personas que nos acompañaron y brindaron desde sus comienzos y hasta su culminación frases de aliento y perseverancia, opiniones y consejos, su paciencia y carisma, y sobre todo un apoyo incondicional a esta elección de vida, a ser un profesional, un Licenciado en Administración



Agradecimientos

El desarrollo de este trabajo de intervención fue llevado a cabo a través de la presencia y el acompañamiento docente. Personas que nos forjaron como profesionales en Ciencias de la Administración y que no solo nos transmitieron conocimientos, sino también valores y la capacidad para desenvolvernos en el entorno que nos rodea. A todos ellos, Gracias.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
PROYECTO DE GRADO

**“Diseño de la estructura y
formalización de los sistemas
de información y de incentivos
del Autoservicio Juan José
S.R.L”**



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 15 de Diciembre de 2015.

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

“Diseño de la estructura y formalización de los sistemas de información y de incentivos del Autoservicio Juan José S.R.L.”

Integrantes:

Aguirre Oviedo, Lucia Noemí – Licenciatura en Administración

Gómez, Marianella Denise – Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG:

Licenciada Razzi, Ana Carolina

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: García, Siria Miriam

Vocal: Flores, Lourdes Carolina

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
PROYECTO DE GRADO

.....

.....

.....

.....



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
PROYECTO DE GRADO



Resumen

El fin del presente proyecto, es diseñar la estructura y formalizar los sistemas de información y de incentivos para el Autoservicio Juan José S.R.L. Para lo cual, en el capítulo I se expone la base de conceptos teóricos necesarios para abordar dicha temática.

Luego se continúa con la caracterización general de la empresa, su historia, entorno, cultura, procesos, organización, entre otras; lo que constituye el capítulo II.

A partir de las descripciones realizadas y confrontando con el marco teórico, se procede al análisis de la información, a través de la herramienta FODA. Donde el resultado del mismo, sirve de base para la construcción del diagnóstico de la situación actual de la empresa y, con un enfoque hacia el área crítica de la misma.

De lo observado en el capítulo III, se procede a incorporar como propuesta de mejora el desarrollo del organigrama, que define estructura, puestos, niveles, departamentos, responsables, y relaciones, entre otros conceptos. Luego de lo cual se hace posible la formulación de registros para la formalización del sistema de información y la consecuente posibilidad de una mejora en la comunicación. Además de implementar y formalizar las funciones de los puestos del área crítica a través del manual de procedimientos y de sus respectivos cursogramas.

Para finalizar se estableció un sistema de incentivos, que sirva para generar un clima de mayor acompañamiento de los empleados a los cambios que se prevén introducir.

La razón de la propuesta antes mencionada, es otorgarle formalidad a la organización del autoservicio y brindar una oportunidad para superar las debilidades detectadas y acrecentar las fortalezas.



Introducción

El presente trabajo de intervención se realizó sobre el Autoservicio Juan José S.R.L., por el deseo de sus propietarios, de mejorar el desempeño de las áreas críticas.

El punto de partida principal es la realización del relevamiento de la realidad organizacional y de sus antecedentes. Con dicha información, se procedió a un análisis de la misma, de su entorno interno y externo, y de las necesidades de los consumidores, destacando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

De las dificultades observadas en la empresa, se propone diseñar la estructura del establecimiento y formalizar sistema de información y de incentivos, trabajando principalmente sobre el sector crítico.

Lo que se pretende con ello es brindar una alternativa de solución y que permita optimizar el funcionamiento de la empresa en cuanto a organización.



Capítulo 1

Marco teórico



1.1 Las organizaciones

Las organizaciones son diversas y difíciles de observar, pero en sus manifestaciones como tal, todas presentan características en común. Richard L. Daft (2007) describe a las organizaciones de la manera siguiente: las organizaciones son 1- entidades sociales que 2- están dirigidas por metas, 3- están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4- están vinculadas con el entorno.

El elemento clave de una organización es que están compuestas por personas y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas.

1.1.1 Las organizaciones como sistemas abiertos

“Un sistema abierto debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse a su entorno” (Richard L. Daft, 2007, p.14).

“La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme a los cambios de su entorno, deshacerse de los productos, y controlar y coordinar las actividades internas para hacer frente a los estímulos e incertidumbre del entorno” (Richard L. Daft, 2007, p.14).

Para entender a una organización de manera global, es necesario concebirla como un sistema. Este se define como un conjunto de elementos que interactúan entre sí, que recibe entradas del entorno, las transforma y las descarga en forma de productos luego del proceso. La necesidad de las entradas y salidas del sistema refleja la dependencia del entorno.

En la siguiente figura se representa un sistema abierto.



ENTORNO

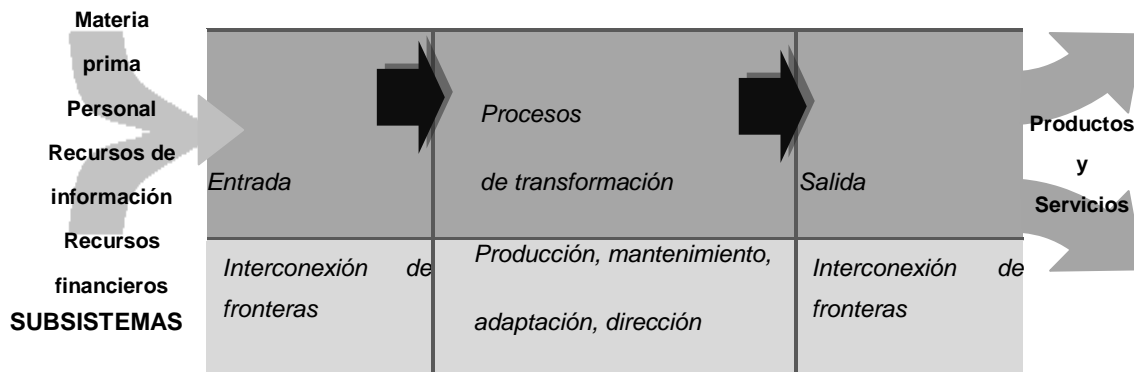


Figura 1. Sistema abierto y sus subsistemas.

Fuente: Richard L. Daft (2007). En *Teoría y diseño organizacional. Novena edición* (p.15).México: Thomson.

En la parte inferior de la figura también se muestra que un sistema está compuesto por uno o varios subsistemas, que desarrollan funciones específicas que acompañan y están dirigidas al logro de los objetivos organizacionales.

1.1.2 Proceso administrativo

En las organizaciones los gerentes realizan ciertas actividades, al mismo tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo. Estas actividades o funciones administrativas se organizan de la siguiente forma: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005).

En la función administrativa de planeación se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan los planes para integrar y coordinar las actividades.

Para coordinar y disponer del trabajo con el objeto de alcanzar las metas, la función de organización es la que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Otra de las funciones importantes del proceso administrativo es la de dirección, orientada a motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados.

Por último, la función de control está encargada de vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta para corregirlas y orientarlas nuevamente.

1.1.3 Configuración organizacional

1.1.3.1 La organización en cinco partes.

La estructura de una organización está diseñada para soportar, definir y coordinar las interrelaciones entre las distintas partes que la conforman.

Estas partes, que son básicas y esenciales para la organización, se conforman por el núcleo operativo, la línea media, la cumbre estratégica, la tecnoestructura y el staff de apoyo. Las mismas representan según Mintzberg (2000) la forma en la que se conforma y distribuye el personal que cumple funciones en cada una de ellas y las relaciones que se derivan de las interrelaciones dentro de la organización.

Gráficamente se pueden visualizar de la siguiente forma.

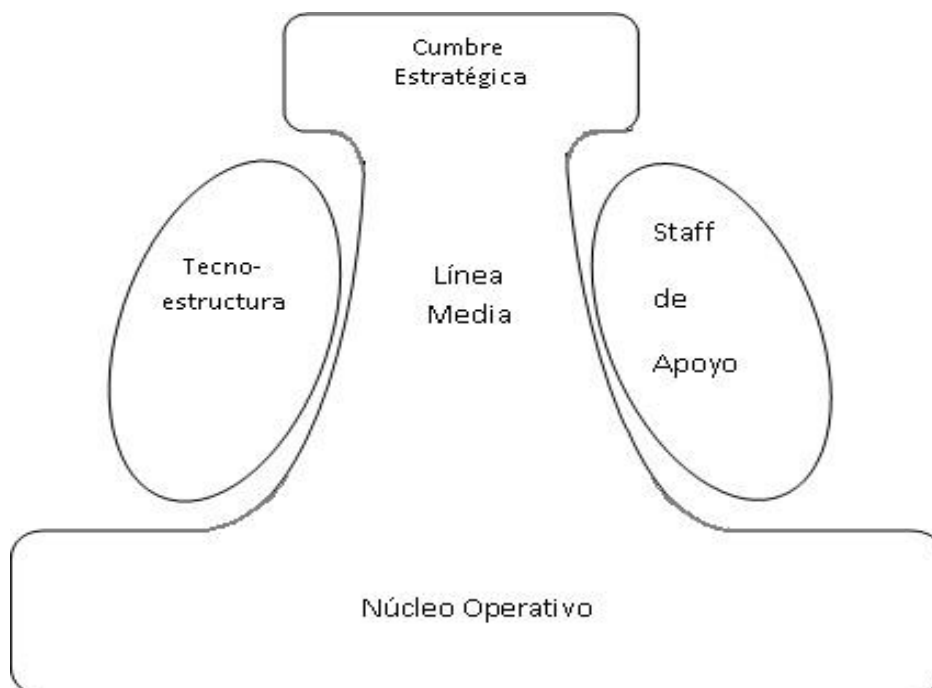


Figura 2. Las cinco partes básicas de la organización.

Fuente: Mintzberg, Henry (2000). *Diseño de organizaciones eficientes. Primera edición (8ª Reimpresión)* (p.13). Buenos Aires: El Ateneo.



1.1.3.1.1 Núcleo operativo.

El núcleo operativo de la organización está formado por aquellos individuos, los operarios, que realizan el trabajo básico y elemental directamente ligado a la producción de los productos o a la prestación de un servicio. Es el componente principal de la organización y la que lo mantiene viva.

Estos cumplen cuatro funciones básicas en su trabajo:

- Aseguran los insumos para la producción.
- Transforman los insumos en producción.
- Distribuyen las producciones.
- Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, proceso y producción.

1.1.3.1.2 Línea media.

La línea media es el nexo que une a la cumbre estratégica con el núcleo operativo a través de una cadena de gerentes con autoridad formal dentro de la organización.

Estos gerentes son los supervisores de contacto, aquellos que tienen autoridad directa sobre los operarios y que se comunican con los directivos para informar sobre el avance del trabajo y las novedades en la organización. Además de retroalimentar la información que se genera por encima y por debajo de él.

La organización necesita de una cadena de gerentes de línea media a medida que vaya creciendo o bien cuando sea grande y que confíe en la supervisión directa como un mecanismo coordinador. Es importante tener presente, en este apartado, el concepto de amplitud de control para llevar adelante el diseño de la estructura.

En las organizaciones pequeñas, se puede trabajar con un solo gerente que pueda supervisar, relacionarse y comunicar en ambos extremos.

Por otro lado, cada gerente de línea media debe mantener contacto con el resto de los gerentes en las distintas unidades y con los otros gerentes que forman el staff de apoyo.

La línea media se encarga de formular las estrategias para cada una de las unidades, que luego se distribuyen al resto de la organización.

Las tareas administrativas que se desarrollan en esta línea, a medida que descienden se vuelven más detalladas y concretas, relacionadas con la corriente de trabajo propiamente dicha.



1.1.3.1.3 La cumbre estratégica.

La cumbre estratégica está formada por los directivos de la organización. Estos son los encargados de que se cumpla con los objetivos generales, de formular la estrategia a seguir y de marcar el rumbo de la organización.

Existen tres obligaciones que deben cumplir los directivos en la cumbre estratégica.

- La supervisión directa de la actividad de los gerentes y del cumplimiento de los objetivos establecidos, ya que ellos son los que asignan los recursos para el desarrollo de la organización.
- La administración de las condiciones fronterizas de la organización, las relaciones con el ambiente. Los gerentes deben informar a la gente y a las entidades que influye a su alrededor sobre las actividades que se están desarrollando dentro de la misma.
- El desarrollo de la estrategia de la organización.

1.1.3.1.4 La tecnoestructura.

En la tecnoestructura se encuentran los analistas, aquellos individuos que sirven a la organización y que afectan el trabajo de otros dentro de la misma.

Los analistas están fuera del trabajo operacional de la organización, y son los encargados de prestar funciones para la adaptación al cambio ambiental. Desarrollan planes de entrenamiento para el personal, para el control, para estandarizar y estabilizar la actividad. Centran su atención en el diseño y en el funcionamiento de la estructura.

1.1.3.1.5 El staff de apoyo.

El staff de apoyo es una unidad especializada que existe para suministrar ayuda a la organización fuera de su corriente operacional de trabajo. No es una unidad que forma parte de la organización sino que suministra apoyo indirecto al cumplimiento de las funciones básicas.

Estas unidades pueden ser auto-contenidas y toman recursos de la organización mayor a la que posteriormente le suministran servicios específicos. Además se pueden encontrar en varios niveles jerárquicos dependiendo de las partes que recepten este servicio.



1.1.4 Dimensiones del diseño organizacional

Richard L. Daft (2007) describe a las dimensiones del diseño organizacional como las características específicas que se deben tener presentes para llevar a cabo este y, se las puede dividir en dos tipos: estructural y contextual.

Las dimensiones estructurales proporcionan los elementos para describir a las características internas de una organización. Definen las bases para medir y comparar las mismas. Las dimensiones contextuales describen las características de una organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas detallan el escenario que influye y da forma a las dimensiones estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan constantemente entre sí y se ajustan para alcanzar los objetivos fijados.

1.1.4.1 Dimensiones estructurales.

1.1.4.1.1 La formalización.

La formalización representa la documentación escrita en la organización. Esta incluye los procedimientos, las descripciones de los puestos, las regulaciones y los manuales de políticas, que describen el comportamiento y las actividades de la organización.

1.1.4.1.2 La especialización.

La especialización es el grado en el cual están subdivididas las tareas de la organización en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado solo realizará una pequeña tarea. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán un conjunto de tareas en su trabajo.

1.1.4.1.3 La jerarquía de autoridad.

La jerarquía se representa por las líneas verticales que figuran en el organigrama de una organización. Define quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. El tramo de control muestra el número de empleados que le reportan a un sólo supervisor. Cuando más pequeño sea éste, más alta es la jerarquía y cuanto más grande y amplio sea, menor es la jerarquía en la organización.



1.1.4.1.4 La centralización.

La centralización muestra el nivel jerárquico dentro de la organización que tiene autoridad para la toma de decisiones. Cuando la toma de decisiones se mantiene en los niveles superiores, la organización está centralizada. Cuando las decisiones se delegan a lo largo de los niveles de la organización esta descentralizada.

1.1.4.1.5 El profesionalismo.

El profesionalismo se define como el nivel de capacitación y educación formal que tienen los empleados. Un nivel de profesionalismo alto requiere que los empleados hayan tenido un periodo de capacitación prolongado para ocupar puestos determinados en la organización.

1.1.4.1.6 Las razones de personal.

Las razones de personal se refieren al desarrollo manifestado por las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Esta se mide a través de dividir el número de empleados que existe en una calificación, en una actividad determinada, por el total de empleados en la organización.

1.1.4.2 Dimensiones contextuales.

1.1.4.2.1 El tamaño.

El tamaño de la organización generalmente se mide por el número de empleados con los que trabaja. Pero no es la única unidad de medida, también se la puede medir por el volumen de ventas o los activos totales que refleja.

1.1.4.2.2 La tecnología organizacional.

La tecnología organizacional hace referencia a las herramientas, equipos, técnicas y acciones que emplea para transformar las entradas de recursos en productos finales o salidas.

1.1.4.2.3 El entorno.

El entorno representa el conjunto de elementos que se encuentran fuera de la organización y que incluyen a la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores



y la comunidad financiera. Algunos de estos elementos afectan más a unas organizaciones que a otras.

1.1.4.2.4 Las metas y la estrategia.

Las metas y las estrategias definen el propósito y las técnicas competitivas que distinguen a la organización. Las metas refieren al propósito de la compañía, mientras que la estrategia es un plan de acción que describe como asignar los recursos y las actividades para enfrentar al entorno y alcanzar las metas.

1.1.4.2.5 La cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartidas por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso de los empleados, entre otros. Estos representan un elemento aglutinante que mantiene unidos a los empleados de la organización. La cultura no está escrita pero se mantiene viva y se presenta a través de la historia, los slogans, las ceremonias, la forma de vestir y el diseño interno de las oficinas.

Las once dimensiones expuestas, tanto las estructurales como las contextuales, son interdependientes y se relacionan de manera constante. Estas proporcionan las bases para la medición y el análisis de las características puntuales de la organización, además de relevar información importante acerca de la misma.



1.2 El proceso de organización

1.2.1 Estructura y diseño organizacional

1.2.1.1 Estructura organizacional.

La estructura de una organización se define como la manera formal en la que las tareas y las actividades están distribuidas en su interior, para la consecución de determinados objetivos.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005) señalan que el diseño organizacional es el proceso que involucra una serie de decisiones sobre determinados elementos de la estructura, que permiten ajustar los cambios que se desarrollan en las actividades y en las tareas con el paso del tiempo, o bien en la creación de una estructura para una organización que se está iniciando.

Los elementos que corresponden al diseño de la estructura son:

- División del trabajo.
- Especialización.
- Cadena de mando/jerarquía.
- Departamentalización.
- Amplitud de control.
- Centralización y descentralización.
- Formalización.

La selección de estos elementos debe ser, en cada uno de sus aspectos, para lograr un arreglo interno y la coordinación de las actividades de manera que se cumpla con los objetivos fijados en la organización.

1.2.1.1.1 División del trabajo.

La división del trabajo consiste en descomponer un proceso o una actividad en una serie de tareas pequeñas y sencillas.

1.2.1.1.2 Especialización.

La especialización es una consecuencia de la división del trabajo. Es un elemento que describe el grado en que las actividades de una organización están separadas, cada órgano o cargo tiene una serie de funciones y tareas específicas y

especializadas. Esto provoca que un individuo se especialice en llevar a cabo una tarea particular en lugar de realizar una actividad mayor.

1.2.1.1.3 Jerarquía y cadena de mando.

La jerarquía es otro concepto que surge como consecuencia de la división del trabajo y la especialización. Estos elementos hacen que sea necesaria la división de la estructura en niveles de autoridad para soportar y dirigir las actividades definidas anteriormente, en el cumplimiento de sus respectivos objetivos (Chiavenato, 1999).

La cadena de mando representa la línea de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hacia los más bajos y establece quien informa a quien en ese continuo.

En una organización formal la autoridad hace referencia al poder y derechos que se corresponden con un puesto de trabajo para dirigir e indicar al personal que está a cargo de este puesto que hacer y cómo se espera que se haga. Es una facultad que la organización concede a las personas que ocupan ese puesto de trabajo, además de la expectativa y responsabilidades que conlleva.

La responsabilidad es otro aspecto que forma parte de este elemento al igual que la unidad de mando. El primero representa la obligación y la expectativa de desempeño de la persona que ocupa el puesto, mientras que la unidad de mando es un principio que establece que una persona, en el desempeño de sus funciones laborales, debe de informar a un solo gerente o superior a cargo. Sin este concepto las prioridades establecidas y las exigencias pueden generar conflictos entre los múltiples jefes.

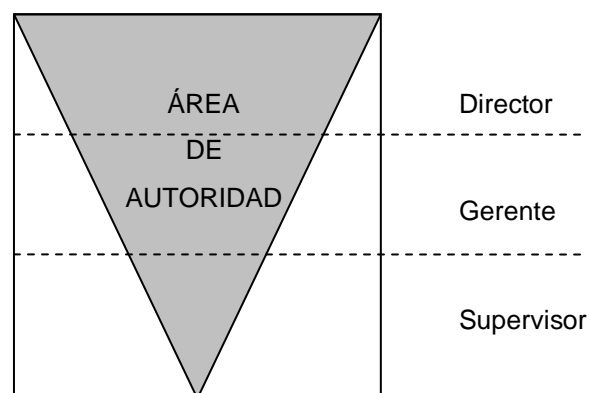


Figura 3. Área de autoridad en función del nivel jerárquico.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición* (p.217). Colombia: McGraw-Hill.



1.2.1.1.4 Departamentalización.

Chiavenato (1999) señala que la departamentalización es un medio para agrupar actividades o tareas mediante un criterio de homogeneidad en el contenido, en un órgano, área o división determinada. El objeto es lograr que esas actividades, en conjunto, operen de manera más eficiente y económica.

En toda organización, a medida que se incrementa el número de tareas y actividades, como resultado del desarrollo y crecimiento, la departamentalización es una de las herramientas que se utiliza para lograr una estructuración más eficiente de las mismas.

Cada departamento actúa como una unidad que agrupa una serie de actividades y tareas similares en función de un objetivo determinado a cumplir y dependiendo de un criterio lógico y económico.

La departamentalización es un concepto relacionado directamente con organizaciones de gran tamaño y con la complejidad de las actividades. A medida que la organización crece, se hace necesario mayor coordinación de las actividades y la agrupación en unidades mayores.

1.2.1.1.4.1 Tipos de departamentalización.

1.2.1.1.4.1.1 Departamentalización por funciones (áreas funcionales).

Este tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades y tareas en la organización de acuerdo con el desempeño de las funciones principales de la misma. Estas son de vital importancia para el desarrollo del negocio en la empresa.

Se observa generalmente en la estructura de las organizaciones tradicionales y es uno de los criterios más empleados para organizar las actividades debido a su simplicidad.

1.2.1.1.4.1.1.1 Ventajas.

- Este tipo de departamentalización agrupa bajo una sola unidad todas aquellas actividades o secuencia de tareas especializadas que necesitan un seguimiento y control cercano.
- Las personas que ocupan un puesto en esa área concentran su competencia de manera eficaz y esto simplifica el entrenamiento de personal.



- Es un tipo de departamentalización apropiada para empresas con pocas líneas de productos o servicios que no varían demasiado en un periodo largo de tiempo.
- Es adecuada para organizaciones con circunstancias estables y de poco cambio que requieran solo desempeño de un conjunto de tareas rutinarias de forma frecuente.
- Desarrollo de los conocimientos especializados aprovechando su propia experiencia.

1.2.1.1.4.1.1.2 Desventajas.

- Reduce la cooperación y la comunicación entre los departamentos que forman parte de la organización como consecuencia del énfasis puesto en la especialización.
- Las personas que forman parte de unidades como éstas concentran sus esfuerzos en su propia especialidad y pierden cierto interés en el objetivo general de la empresa.
- La departamentalización funcional provoca dificultades y genera inflexibilidad en la adaptación a los cambios externos, fuera de la organización.

La estructura funcional que expone la departamentalización de este tipo es apropiada para las organizaciones en circunstancias estables y de poco cambio, con el desarrollo de actividades y tareas rutinarias en la jornada de trabajo. Además de pocas líneas de productos o de servicios y que no varíen en un largo periodo de tiempo.

1.2.1.1.4.1.1.2 Departamentalización por productos o servicios.

Este tipo de departamentalización implica la diferenciación y agrupación de todas las actividades, así sean diferentes, en función del producto fabricado o del servicio prestado por la organización.

Es de aplicación en organizaciones con circunstancias ambientales inestables y cambiantes. Exige la cooperación y la coordinación de los especialistas de cada departamento para lograr un mejor producto o servicio, brindando completa autonomía frente a sus propias unidades.



1.2.1.1.4.1.3 Departamentalización geográfica.

La departamentalización geográfica o regional, como también suele llamársele, requiere la agrupación y la diferenciación de las actividades de acuerdo con el área donde se destina ejecutar el trabajo, o bien donde se encuentra el mercado que se pretende cubrir.

Esta es empleada generalmente por empresas de mercados extensos y que cubren grandes áreas geográficas dentro de un país y hasta fuera de él, como es el caso de las multinacionales.

1.2.1.1.4.1.4 Departamentalización por clientela.

La departamentalización por clientela refleja el interés de la organización por el consumidor del producto o servicio que será ofrecido por esta. Este interés está relacionado con las necesidades, gustos y preferencias del consumidor objetivo y que sirve para llevar adelante la planificación y la división de las tareas en función de las características detectadas.

1.2.1.1.4.1.5 Departamentalización por proyectos.

En la departamentalización por proyectos, el conjunto de actividades se agrupan en función de los resultados esperados relativos a uno o varios proyectos definidos en la organización, para un periodo determinado de tiempo. Esta estructura se desarrolla exclusivamente para cubrir las necesidades que surgen del proyecto a lograr.

Cabe aclarar que un proyecto representa una perspectiva, un conjunto de ideas que se pretenden alcanzar y para las cuales se desarrolla un plan para reglamentar como llevarlo a cabo.

Es de aplicación para empresas de gran envergadura y que fabrican productos que requieren una elevada concentración de recursos y un tiempo prolongado de producción.

Un claro ejemplo son las empresas de construcción de obras civiles e industriales dedicadas a la fabricación de centrales hidroeléctricas.



1.2.1.1.5 Amplitud de control.

Es un elemento que determina cuantos empleados pueden ser dirigidos por un gerente de manera eficiente y eficaz. Además, permite fijar el número de niveles y de gerentes que tiene la organización.

En la amplitud de control se reconocen ciertos factores que influyen en la determinación del número de empleados que un gerente puede supervisar y dirigir.

Entre estos factores se encuentran los conocimientos y las capacidades del gerente y de los empleados, como las características del trabajo que se realiza.

Cuando exista mayor capacitación y experiencia de los empleados en el trabajo, menor será la supervisión directa que necesiten. Por lo tanto una amplitud mayor será la herramienta para un mejor funcionamiento.

Otros de los factores que son considerados para determinar la amplitud de control, están relacionados con: la similitud que exista entre las tareas que realicen los empleados y la complejidad de la misma, la cercanía física de los subordinados, el grado de procedimientos estandarizados que se empleen en la organización, la influencia del sistema de información y la fuerza de la cultura organizacional.

1.2.1.1.6 Centralización y descentralización.

La centralización representa el grado de concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos, en la cúpula de la organización.

Una organización basada en la centralización supone la existencia de una alta concentración de la autoridad en el individuo que ocupa un cargo en un nivel jerárquico superior. Hacia los niveles inferiores, los individuos se hallan sujetos a esta autoridad mayor, y según la posición que ocupen en la estructura organizativa es el grado de autoridad que poseen para el desempeño del cargo. Aquí la cadena de mando y la jerarquía están directamente relacionadas con la unidad de mando.

La descentralización representa el grado en que la toma de decisiones se desplaza hacia los niveles inferiores en la organización.

En las organizaciones donde la descentralización es una figura predominante, la autoridad para emprender o iniciar una determinada acción está delegada en el lugar de la acción, donde es necesario que se ejecuten esas decisiones.

Por lo tanto, el nivel de descentralización se hace mayor cuando se presentan las siguientes situaciones.



- En los niveles inferiores de la organización existen un número elevado de decisiones que deben ser ejecutadas.
- En los niveles inferiores de la organización las decisiones que se toman adquieren una relevancia importante, de gran peso.
- La supervisión sobre las decisiones que se toman es menor. Esto significa una total autonomía e independencia relativa a la toma de decisiones.

Tanto la centralización como la descentralización son elementos que deben ser considerados al momento del diseño de una estructura atendiendo a las necesidades y al tipo de actividad en la cual se desempeñe la organización. No son conceptos absolutos y se pueden combinar para obtener un equilibrio en el proceso de la toma de decisiones.

1.2.1.1.7 Formalización.

La formalización determina el grado en que están dentro de la organización, estandarizados los trabajos y las normas y procedimientos que guían el comportamiento de los empleados.

En las organizaciones con un mayor grado de formalización están explícitamente comunicados las normas, políticas y las reglamentaciones, las descripciones sobre el trabajo a desempeñar y los procedimientos y el tipo de decisiones que se toman. Los individuos no tienen libertad para decidir sobre como ejecutar el trabajo que desempeñan porque están sujetos a las expectativas, las formas y la estructura de la organización, previamente establecidas y comunicadas.

Por otro lado, en organizaciones con un grado de formalización menor, los individuos son relativamente libres para decidir sobre como ejecutar su trabajo y los comportamientos están menos estructurados, al igual que las normas, políticas y las reglamentaciones.

1.2.2 Diagramación de las estructuras organizativas

Para asentar los cambios que se realizan en la estructura y los lineamientos que la misma establece, se utiliza como herramienta principal el organigrama.

Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura formal de una organización (Lardent, Alberto R., Gómez Echarren, Manuel A. & Loro, Alberto, 1992). Este muestra las relaciones existentes entre las partes



componentes. Por este motivo, debe ser considerado como una herramienta para conseguir los siguientes objetivos.

- Mostrar las áreas de actividad que forman parte de la organización. El conocimiento de las áreas permite visualizar a los miembros de la organización la ubicación de las mismas. Esto facilita también una mejor comprensión de la distribución de los funcionarios responsables.
- Analizar y evaluar las estructuras y funciones vigentes y detectar las deficiencias de la estructura. En este ítem deben tenerse presente una serie de principios básicos de organización que determinan formalmente las pautas a la que las entidades deben ajustarse en cuanto a la distribución de funciones y responsabilidades. Estas son: unidad de mando, definición de los niveles jerárquicos, separación de funciones y alcance del control.
- Proponer una nueva estructura a una organización ya consolidada o a instituir. Es importante aclarar que los organigramas no representan la estructura informal de la organización, pero no debe dejar de reconocerse su presencia. Es probable que ciertas relaciones funcionales no sean mostradas en el gráfico.

Por otro lado, para que los organigramas cumplan con su misión es importante que se actualicen permanentemente.

1.2.2.1 Normalización de organigramas.

Existen varias normas aplicables a la diagramación de organigramas. Las distintas formas de diseño obedecen a los usos o a las preferencias de las decisiones y especialistas o a las resoluciones de asociaciones o instituciones normativas.

Los métodos más utilizados para graficar los organigramas se pueden agrupar en dos tendencias:

- Los inspirados en formas geométricas piramidales o triangulares.
- Los inspirados en formas geométricas circulares.

Las entidades normativas que han tratado este tema son AFNOR (Association Francaise de Normalisation) y las normas IRAM (Instituto Argentino de Racionalización de Materiales) en Argentina con la norma IRAM 34504 (Organización administrativa. Organigramas). Esta norma presenta diferentes



versiones, una primera publicada en octubre del año 1975, y la revisión de la edición de la misma en diciembre del año 1981 y con vigencia desde mayo del año 1986 hasta la actualidad.

1.2.2.2 Representaciones gráficas.

Una representación gráfica es una sistematización simbólica de situaciones pasadas, presentes o planeadas a un futuro (Lardent, Alberto R., Gomez Echarren, Manuel A. & Loro, Alberto, 1992).

La función de Organización y Método ha recurrido al empleo de una serie de representaciones gráficas para auxiliar su trabajo, como son.

- Organigramas.
- Cursogramas.
- Diagramas de interdependencia sectorial.
- Cronogramas.
- Pert.
- Gantt.

1.2.2.2.1 Tipos de gráficos.

Los tipos de gráficos se pueden clasificar según su contenido en:

- Gráficos puros. Contienen una representación simbólica exclusivamente, pudiendo solo incorporar expresiones literales o numéricas solo a fines aclaratorios cuando estrictamente sea necesario.
- Gráficos literales. La representación gráfica consiste en expresiones literales y numéricas interrelacionadas por líneas de secuencia.
- Mixtos. Una combinación de los gráficos puros y los literales, en el cual la graficación simbólica es el tronco de la exposición, y las expresiones literales y/o numéricas complementan la simbología.

Por otro lado, los gráficos también se pueden clasificar según la situación o hecho que representan en.

- Organigramas.
- Gráficos de secuencia.
- Gráficos de valores.



1.2.2.2.2 Organigramas.

Existen diferentes tipos de gráficos para representar al organigrama de una organización. Estos son.

1.2.2.2.1 Gráficos de estructura.

Es la representación gráfica de los niveles jerárquicos de la estructura formal de la organización y que debe formar parte del Manual de Organización de la misma.

Existen diversas alternativas de presentación, entre las cuales se encuentran.

- Organización por funciones.
- Organización por áreas geográficas.
- Organización por productos.
- Organización por procesos.

1.2.2.2.2 Gráficos de funciones.

Este tipo de gráfico expone la estructura jerárquica de un área y el espectro de funciones que en la misma se desarrollan.

1.2.2.2.3 Gráficos de puestos.

Es un tipo de gráfico sustentado en un organigrama de estructura que expone la cantidad y la distribución de los puestos de trabajo existentes. Es un gráfico complementario de un diagrama de estructura, en el cual se exponen.

- Cantidad de cada tipo de puesto de trabajo.
- Distribución departamental de puestos.
- Nivel de jerarquía dentro de cada puesto.

Los puestos de trabajo se codifican con dos dígitos.

1.2.3 Mecanismos coordinadores de la organización

Existen cinco mecanismos planteados por Mintzberg (2000) que una organización puede emplear para coordinar las distintas actividades que desarrolla en su conjunto. Estos son: el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de los procesos de trabajo, la estandarización de las producciones de trabajo y la



estandarización de la destreza de los trabajadores. Estos son elementos básicos de la estructura organizativa ya que mantienen la unidad entre las tareas.

1.2.3.1 El ajuste mutuo.

Este tipo de coordinación se logra por la simple comunicación informal que existe y se desarrolla en la organización. En el ajuste mutuo el control y la coordinación de las actividades se realiza a partir de las relaciones que existen entre el personal de trabajo en términos informales. Ellos son quienes se organizan en las actividades que desarrollan para cumplir con los objetivos propuestos.

Es un mecanismo de coordinación simple y generalmente es usado por las organizaciones pequeñas y con una estructura sencilla. El éxito de este mecanismo depende de la habilidad del personal en adaptarse entre ellos a lo largo del desarrollo de una tarea determinada.

1.2.3.2 La supervisión directa.

La supervisión directa es un mecanismo que la organización comienza a emplear a medida que se presenta un crecimiento de la actividad que se desarrolla, cuando sobrepasa su estado más simple.

Este mecanismo se logra cuando en la organización se designa una persona que ejerce la responsabilidad por el trabajo de otras y emite instrucciones y supervisa todas las acciones de aquellas. Esta persona adquiere la calidad de supervisor y es el encargado de coordinar el trabajo de los demás en pos de un objetivo determinado.

1.2.3.3 La estandarización de los procesos de trabajo.

La estandarización de los procesos de trabajo es un mecanismo que se emplea en organizaciones donde están definidas y especificadas las funciones que cada uno de los integrantes debe cumplir en su trabajo. Los empleados saben que es lo que se espera de ellos y como es que se tiene que hacer el trabajo. Existe una programación y una coordinación previa de las actividades dentro de la organización.



Este es un mecanismo que comienza a emplearse cuando las organizaciones presentan un crecimiento mayor en su estructura y a medida que se vuelve más complejo el trabajo.

1.2.3.4 La estandarización de las producciones de trabajo.

Las producciones son estandarizadas cuando en la organización se especifica el producto como resultado. Existe un pleno conocimiento de las dimensiones y características de los productos o bien del desempeño que se espera al momento de la prestación de un servicio. La coordinación y el control de las tareas están programados de manera predeterminada.

Al igual que en la estandarización de los procesos, es un mecanismo propio de las organizaciones de una estructura y complejidad mayor en las actividades.

1.2.3.5 La estandarización de la destreza de los trabajadores.

Este tipo de mecanismo se presenta cuando en una organización es necesario que los trabajadores cuenten con determinados conocimientos y destrezas para efectuar su trabajo, que generalmente es de tipo autónomo.

La estandarización por destreza permite lograr indirectamente la estandarización de los procesos de trabajo y de la producción de trabajo, y hace que la coordinación y el control de las actividades sea más fácil y total.

A medida que el trabajo en la organización se vuelve más complejo los mecanismos de coordinación se desplazan desde el ajuste mutuo a la supervisión directa hasta llegar a la estandarización.

1.2.4 Diseños organizacionales

1.2.4.1 Diseños organizacionales.

Los diseños organizacionales son diferentes configuraciones que una organización puede adoptar para trabajar. Estas surgen como consecuencia del estudio de los elementos anteriores y de las relaciones proporcionales que se establece entre ellos. Los elementos de la estructura, los mecanismos coordinadores, las partes básicas de la organización y los factores a tener presentes al comienzo del diseño de la estructura, son las herramientas que dan lugar a que una organización tenga una configuración determinada.



Estas configuraciones representan los rasgos característicos más generales del diseño estructural que puede adoptar una organización. Estos tipos son: la estructura simple, la burocracia mecanizada, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia (Mintzberg, 2000).

1.2.4.1.1 La estructura simple.

La estructura simple se caracteriza por ser poco elaborada. Mintzberg (2000) señala que tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división del trabajo muy baja, mínima diferenciación entre las unidades, y una pequeña y reducida jerarquía gerencial. Su comportamiento está poco formalizado y hace un mínimo uso del planeamiento, la capacitación y los dispositivos de enlace.

Es generalmente orgánica y evita el uso de todos los dispositivos formales de la estructura, y trata de reducir la dependencia de los especialistas de staff. Estos son contratados cuando se los necesita en casos puntuales y no se los incluye permanentemente en la organización.

La coordinación de esta estructura es realizada por el mecanismo de la supervisión directa. El poder de todas las decisiones importantes está centralizado en manos del director general quien tiene una gran amplitud del control y la totalidad del personal le informa a él. La cumbre estratégica ejerce la parte clave de la estructura sobre un núcleo operativo muy orgánico.

El agrupamiento de las unidades es sobre una base funcional floja, y la coordinación entre éstas recae sobre el director general. De la misma forma, el flujo de información y la comunicación que se establece se da entre el director y el resto del personal.

El flujo de trabajo es flexible y las tareas del núcleo operativo relativamente no son especializadas pero si intercambiables entre el personal.

La formulación de las estrategias está a cargo del director general y a través de la centralización en la toma de decisiones puede dar una respuesta rápida a las diferentes situaciones. Este proceso tiende a ser altamente intuitivo y no analítico orientado a la búsqueda de oportunidades en un ambiente a menudo de incertidumbre. Por lo que la estrategia es frecuentemente una explotación de las creencias personales del director.



1.2.4.1.1.1 Caracteres generales de la Estructura Simple.

- Mecanismo coordinador: Supervisión directa.
- Parte clave de la organización: Cumbre estratégica.
- Parámetros de diseño: Centralización de la toma de decisiones y una estructura orgánica.
- Factores situacionales: Joven o pequeña, un sistema técnico no sofisticado, un ambiente sencillo o dinámico de trabajo, posible hostilidad extrema o fuertes necesidades de poder del gerente general, y frecuentemente la organización no se actualiza, sigue fuera de moda.

1.2.4.1.1.2 Condiciones que dan lugar a la conformación de una Estructura Simple.

- El ambiente suele ser simple y a la vez dinámico. Es simple cuando es comprendido por un solo individuo quien controla las decisiones de su trabajo.

El ambiente dinámico comprende una estructura orgánica que, a raíz de no poder predecir el estado futuro, no puede ser coordinada mediante la estandarización.

- El sistema técnico es no sofisticado y a la vez no regulador. Los sistemas técnicos sofisticados requieren una estructura de staff de apoyo elaborada a las que se les debe delegar poder sobre las decisiones técnicas, y los sistemas reguladores requieren la burocratización del núcleo operativo.
- La etapa de desarrollo es otra condición que origina variaciones en la estructura simple. La organización nueva tiende a adoptar esta estructura, independientemente del ambiente o sistema técnico, porque no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa. En los primeros años de vida, toda organización atraviesa por una estructura simple.

Por otro lado, muchas organizaciones pequeñas permanecen con la estructura simple más allá del periodo fundacional. En estas, la comunicación informal es conveniente y más efectiva. Su pequeña dimensión puede para ella significar una menor repetición del trabajo en el núcleo operativo, lo que da lugar a una poca estandarización.



En otros casos, pueden confiar en el mecanismo del ajuste mutuo para la coordinación de sus actividades en ausencia de los jefes para la supervisión directa.

- Otra variante, para las organizaciones en crisis, es la centralización de la toma de decisiones por los jefes como consecuencia de condiciones extremas, independientemente de la estructura actual y habitual. Surgen con la necesidad de dar una respuesta rápida y coordinada que se pone en manos del director.
- La organización autocrática y la organización carismática. La primera representa las necesidades personales de poder del director, quien evita formalizar el comportamiento como una infracción a su derecho de mandar de acuerdo a su voluntad.

La organización carismática es el resultado que se produce cuando un jefe gana poder por el atesoramiento de sus seguidores que lo prodigan.

- La dirección por el propietario de la organización es otro factor que alienta el uso de este tipo de estructura.



1.3 Comunicación organizacional y sistema de información

Luego de determinados los puntos centrales de la estructura en la organización y el diseño, es necesario entender la comunicación y la importancia que la misma tiene en el desempeño organizacional.

1.3.1 Comunicación

Se entiende por comunicación a la transmisión de información y a la interpretación de la misma por parte del receptor. Por lo cual implica un proceso que contiene un mensaje, la codificación del mismo, el canal por el cual se transfiere, un receptor y por último la decodificación de aquel por el receptor (Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2005).

La comunicación es un instrumento muy importante para las organizaciones, y cumple cuatro funciones:

- **Controlar:** la comunicación posee lineamientos y jerarquías que deben respetarse, y también representa un medio a través del cual se ejerce la autoridad. Además la comunicación informal es otro medio para regular las conductas.
- **Motivar:** permite informar que acciones se deben realizar, cómo, porqué y de qué manera hacerlo mejor.
- **Expresar emociones:** les permite a los individuos manifestar sus posturas e interactuar alcanzando sus necesidades sociales.
- **Informar:** es el fin de la misma, ya que la información es necesaria para realizar las actividades y tomar decisiones.

La comunicación puede presentarse de dos maneras, ya que no solo se debe tener en cuenta la comunicación que fluye dentro de la organización, sino además la que tienen los miembros con el ambiente externo.

1.3.1.1 Externa.

Es aquella que se emite desde el interior de la organización hacia el ambiente en el cual se encuentra inserta y se desarrolla, con el fin de mantener relaciones



eficientes, promocionar sus productos, crear una imagen, entre otras. Esta comunicación puede darse de las siguientes formas.

- Relaciones públicas: es el medio mediante el cual se está en contacto con el público exterior, con el fin de promocionar y crear una imagen positiva del producto o servicio que se ofrece al mismo. Es una de las maneras de brindar la información que el ambiente desea conocer sobre la organización, determinar su posición competitiva y reforzar las relaciones con los consumidores, proveedores y público en general. Las mismas deben ser:
 - Humanas: ya que se necesita un contacto directo y personalizado.
 - Cordiales: manteniendo el respeto porque se representa a la institución.
 - Profesionales: debido a que el personal especializado tiene conocimiento sobre lo que debe hacer.
 - Permanentes: debe ser constante en el tiempo y no solo ante oportunidades de conveniencia de la empresa.
- Publicidad: es un tipo de comunicación paga, realizada a través de un medio masivo de difusión con meta en un público seleccionado. La desventaja de ésta es el elevado costo por la proporción de información que llega al público, la cual es muy difícil cuantificar. Además de la lenta retroalimentación que la misma genera.
- Publicidad institucional: es la publicidad del producto y de la empresa en sí, sus actividades, miembros, reputación, entre otras. Su objetivo es promover la imagen de la organización y desarrollar o mejorar las relaciones con los clientes, demás organizaciones y público en general.

1.3.1.2 Interna.

En ésta oportunidad nos referimos a la comunicación que se da en el medio interno de la organización, la cual busca la consecución de los objetivos organizacionales a través de la transmisión de mensajes y un ambiente de trabajo armonioso, con la buena relación de los miembros que la componen. De esta manera tiene como funciones informar a todos los integrantes, coordinar las actividades, motivar a los empleados a desarrollar sus tareas y lograr las metas propuestas.



La misma se clasifica en dos grandes ramas.

- Informal: aquella es la comunicación que se da entre los empleados, en la interacción diaria, independiente de los puestos que ocupan a nivel empresarial. Surge de la necesidad propia de socializar de los mismos, por lo cual no se puede eliminar este tipo de comunicación. Puede ser utilizada por la organización para informar de manera más flexible y sencilla las tareas que se pretenden cumplir y como una forma de motivar al personal. Pero también se debe tener en cuenta la capacidad de transmitir y generar rumores entre los empleados que tiene este tipo de comunicación, ya que se puede dar lugar a malos entendidos y a situaciones de resistencia por parte de los mismos.
- Formal: cuando la comunicación está determinada por la estructura, fluye por la cadena de mando y dentro de la planificación organizacional. La función de la misma es coordinar todas las actividades para su desarrollo eficiente. Ya que sigue el principio escalar y funcional de la empresa, se puede clasificar de la siguiente manera:
 - Descendente: es aquella que se da desde los altos niveles directivos a los operativos, generalmente sirve para informar, dirigir y controlar.
 - Ascendente: cuando los empleados informan a los gerentes sobre el desarrollo de las tareas, problema, necesidades y situaciones en el área de trabajo.
 - Lateral: la misma se da entre trabajadores del mismo nivel jerárquico, generalmente con la finalidad de coordinación.
 - Diagonal: aquella que traspasa los niveles organizacionales, logrando que cualquier empleado se comunique con el de un área diferente a la suya.

Estos tipos de comunicación se pueden combinar de diferentes maneras, determinando redes de comunicación, los cuales son patrones que forman y coordinan el desarrollo de la misma. Éstas pueden ser.

- De cadena: la cual sigue la línea jerárquica, de arriba hacia abajo y viceversa.
- De rueda: en la cual se determina un líder, y la comunicación fluye entre este y el resto del grupo de trabajo.



- De todos los canales: donde la comunicación fluye libremente entre todos los empleados.
- Informal: a través de la cual los empleados se comunican libremente para interactuar socialmente. Los gerentes la analizan para conocer las necesidades de los mismos y a su vez utilizarla para transmitir algo que deseen.

En la organización, la comunicación debe ser reconocida como un elemento fundamental para la actuación, ya que no solo es una forma de apoyar a la empresa en la toma de decisiones sino que representa la base para el desarrollo de las relaciones y para el cumplimiento de las actividades.

Una manera formal de completar y sustentar la comunicación es a través del desarrollo y de la implementación de un sistema de información diseñado a este propósito.

1.3.2 Sistema de información

Según Stair, Ralph M. y Reynolds, George W. (2000) “un sistema de información es un conjunto de elementos o componentes interrelacionados para recolectar (entrada), manipular (proceso) y diseminar (salida) datos e información y para proveer un mecanismo de retroalimentación en pro del cumplimiento de un objetivo” (p.15).

Por lo cual se puede ver que está compuesto de cuatro bloques.

- Entrada: es el proceso (manual o informatizado) de captura y recopilación de datos, el cual puede ser de diversas maneras, dependiendo de la salida que se desea obtener.
- Procesamiento: consiste en la transformación de los datos en información útil para la empresa. Se pueden utilizar diferentes modelos y representaciones como tablas, diagramas, árboles, entre otros.
- Salida: implica la producción de informes y documentos con la información útil. Se los puede presentar en forma manuscrita o bien por pantallas o impresiones.
- Retroalimentación: luego de obtener las salidas, las mismas son utilizadas para introducir cambios en los procesos que sean necesarios, además de favorecer la toma de decisiones.



Si se utilizan sistemas informáticos, se suman partes componentes a las anteriormente nombradas, como lo son la base de datos en la cual se almacenarán las entradas recibidas para su disponibilidad inmediata, el hardware que conforma la parte física, es decir la computadora, el software que contiene todos los programas de computación, las redes y el servicio de Internet, entre otros.

1.3.2.1 Pasos para la construcción de los sistemas de información.

- **Análisis:** como primera etapa se debe conocer cuáles son los requerimientos que realmente necesita la organización y los usuarios, que puede brindar el sistema de información. Para lo cual se analiza el panorama general de la empresa, como lo son la situación actual por la que atraviesa, las fuentes internas que conforman todos los integrantes de la misma y fuentes externas como ser la comparación con sistemas de información de otras empresas del rubro. Dicha información puede recopilarse de entrevistas con los gerentes y empleados, análisis en grupo, cuestionarios a los empleados y observación directa. El fin de esta etapa, debería responder a la pregunta: ¿Cómo se debería estar haciendo?
- **Diseño:** dicha etapa se divide en dos, diseño general y detallado. En el general, luego de la presentación de los datos obtenidos en el paso anterior, se determinan que modelos representativos se podrían utilizar de sistemas y que requerimientos deben cumplir todos. Luego de la elección del más conveniente, se procede al diseño detallado, en el cual se van a diseñar las características necesarias para cada uno de los bloques que lo conforman, además de los procedimientos y programas para coordinar los mismos y realizar las tareas necesarias. El resultado de esta etapa es la forma en la cual se desarrollará el mismo, es decir la respuesta a la pregunta: ¿Cómo lo vamos a hacer?
- **Implementación:** para que el sistema diseñado se pueda desarrollar con éxito, se debe probar con anticipación la tecnología que se va a utilizar, capacitar al personal en la operatoria y en la información que se va a emplear y evaluar la programación para eliminar lo innecesario. Solo después de esas pruebas se implementa el sistema y se continúa realizando un seguimiento de las mismas.



1.3.2.2 Clasificación de los sistemas de información.

1.3.2.2.1 Sistemas procesamiento de transacciones (TPS).

“Son aquellos sistemas que procesan los datos detallados necesarios para actualizar registros referentes a las operaciones de negocios esenciales de la organización” (Stair, Ralph M. y Reynolds, George W., 2000, p.337). Generalmente el mismo da soporte a todas las actividades rutinarias que se realizan en la organización e incluyen las acciones de recolectar, editar, corregir, manipular y almacenar los datos.

- Recopilación de datos: se inicia con una transacción, de la cual resultan datos que conforman la entrada al sistema, los cuales deben ser registrados en forma exacta.
- Edición de datos: consiste en la verificación de los datos recopilados para comprobar su validez y para desechar los inválidos.
- Corrección de datos: los datos desechados en el paso anterior, deben ser introducidos nuevamente de manera correcta.
- Manipulación de datos: son todas las actividades que realizaran con los datos recopilados, como ser clasificación, categorización, cálculos, resúmenes y almacenamiento.
- Almacenamiento de datos: consiste en la actualización de las bases de datos con las nuevas entradas recibidas, para que las mismas estén disponibles para la toma de decisiones.
- Elaboración de documentos: es el resultado del proceso, el cual implica la elaboración de documentos e informes, los cuales pueden presentarse de manera escrita o bien ser visualizados en computadoras.

Los métodos de procesamiento posibles son los siguientes:

- Sistema de procesamiento por lotes: consiste en acumular durante cierta cantidad de tiempo necesaria las transacciones de la empresa y se procesan como una sola unidad o lote.
- Sistema de procesamiento de transacciones en línea: es lo opuesto a la anterior, cuando se cuenta con la información inmediatamente se procesa sin demora. Se actualizan constantemente, por lo cual este tipo de sistema siempre refleja la situación actual.



- Entrada en línea con procesamiento retardado: es una combinación de los antes descritos, en el cual se introducen los datos al momento en el que se producen y luego son procesados no de inmediato.

Estos métodos dependen de los objetivos de la organización. De los cuales se espera que los TPS cumplan los siguientes.

- Procesar datos generados por las transacciones.
- Asegurar la integridad y un alto grado de exactitud de los datos y la información.
- Elaborar documentos e informes oportunos.
- Aumentar la eficiencia de la mano de obra.
- Ayudar a proporcionar mayores y mejores servicios.
- Ayudar a crear y mantener la lealtad del cliente.
- Lograr una ventaja competitiva.

Como se puede ver los TPS, representan la columna vertebral y el eje de todo sistema de información, ya que capturan datos de todas las áreas de la organización e influyen a las mismas.

1.3.2.2.2 Sistemas de información para la administración (MIS).

“Es una recopilación integrada de personas, procedimientos, bases de datos y dispositivos que proporcionan a los gerentes y a los responsables de la toma de decisiones, con información que les ayude a lograr los objetivos organizacionales” (Stair, Ralph M. y Reynolds, George W., 2000, p.428).

La función principal de los sistemas de información para la administración, es cooperar a la concreción de los objetivos, debido que proporciona a los gerentes conocimiento de las actividades rutinarias que se realizan en la empresa, para que puedan administrar de la mejor manera posible. Por lo cual incluye a todos los niveles organizacionales, que comúnmente se organizan según las funciones que se realizan en la misma.

Las entradas del MIS pueden ser tanto internas como externas. Las internas principalmente se componen de los datos que brindan los sistemas de procesamiento de transacciones almacenados en bases de datos. Y las externas



pueden provenir de los clientes, proveedores, competidores y demás agentes externos a la organización, que producen información no recopilada por los TPS.

Las salidas de éste sistema, se presentan en forma de informes que se distribuyen a los altos niveles de la organización. Los mismos pueden ser.

- Informes programados: los mismos se realizan de acuerdo a un programa establecido y con periodicidad determinada.
- Informes de indicadores básicos: el mismo presenta un resumen de las actividades realizadas el día anterior al que se solicita, y suele estar disponible al comienzo del día.
- Informes a solicitud: se realizan cada vez que un gerente lo solicite y proporciona la información que el mismo ordene.
- Informes de excepciones: este tiempo de informe se genera automáticamente ante la presencia de una situación excepcional o que requiera intervención de la administración.
- Informes de búsqueda: los mismos se solicitan cuando se necesita datos detallados y procesos de una situación particular.

La diferencia principal que tienen los informes producidos por los TPS y los MIS, es que éstos últimos dan apoyo a los encargados de tomar decisiones de los altos niveles de la organización. En cambio los otros son más útiles en los niveles operacionales y medios.

1.3.2.2.3 Sistemas de apoyo para la toma de decisiones (DSS).

“Es un grupo organizado de personas, procedimientos, software, bases de datos y dispositivos con el propósito de respaldar la toma de decisiones sobre un problema específico” (Stair, Ralph M. y Reynolds, George W., 2000, p.444). La función principal del DDS, es cooperar con la solución de problemas semi estructurados y no estructurados, debe auxiliar a todos los niveles y en todos los aspectos de la toma de decisiones.

En general, pueden manejar grandes magnitudes de información proveniente de muchas fuentes diferentes, otorgar flexibilidad en documentos e informes, dar apoyo al análisis de búsqueda, realizar análisis y comparaciones complejas y producir simulaciones de situaciones, entre otras.



Este tipo de sistemas ayudan a los empleados a utilizar de manera favorable las bases de datos existentes, que al proporcionarles información actualizada cooperan en el proceso de toma de decisiones, la cual es vital para la buena administración de una empresa.

La diferencia con los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS) y los sistemas de información para la administración (MIS), es que éstos producen informes útiles para cooperar con la organización en la solución de problemas estructurados y semi estructurados. A diferencia del DDS, el cual incorpora la flexibilidad en los informes para solucionar problemas semi estructurados y no estructurados.

En resumen los tres sistemas descriptos se integran y en conjunto ayudan a que las organizaciones cumplan sus objetivos de manera eficaz y eficiente.

1.3.2.3 Formularios.

Todo sistema de información bien diseñado posee instrumentos para la recolección y transmisión de la información. Dentro de esta serie de instrumentos se distinguen las formas o formularios. Temática que se abordara en este apartado desde la óptica del autor Rodríguez Valencia, Joaquín (2002).

El formulario es un medio mediante el cual se transmiten y recolectan los datos en la empresa. Según J. Barrios es, “cualquier documento impreso destinado a que en él se anoten datos, o para uso repetitivo en situaciones idénticas de tratamiento de datos” (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2002, p.190).

En las organizaciones, y con los crecientes avances en la manera de administrar, siempre que se presenten operaciones repetitivas es necesario el uso de registros uniformes para llevar el seguimiento y control de todas ellas.

1.3.2.3.1 Análisis de formularios.

El formulario es correcto cuando brinda la manera de obtener la información precisa, justa y oportuna, para la toma de decisiones.

En la etapa de análisis se busca conocer las necesidades de información, seleccionar un método para recolectarla y determinar la secuencia de procesamiento de la misma.



Para este proceso se debe indagar sobre los formularios existentes en la organización, el tipo, frecuencia de uso, utilidad, costos, entre otros factores. Para luego conocer si se están utilizando de manera eficiente o si es necesario la mejora o el diseño de otros.

1.3.2.3.2 Diseño de formularios.

El diseño consiste en plasmar en papel los requisitos de la información, de modo tal que sea preciso, fácil de comprender y llenar y no represente un costo elevado para la empresa.

Se debe diseñar la representación del mismo, de manera que predisponga positivamente a los empleados a trabajar sobre él. También es importante que los títulos que se le asignen definan los que se pretende que contenga.

A su vez el diseño e impresión influye en la tendencia al error, la cual debe ser reducida, teniendo en cuenta, líneas, espacios, colores usados, el tipo de imprenta, entre otros factores que hacen a la legibilidad de la misma.

Las partes que componen un formulario son.

- Introducción: la cual consiste en la información que encabeza y da pie a la siguiente acción que se va a tomar.
- Cuerpo: generalmente es la parte mayor del formulario y la principal, por lo cual requiere de un análisis para ser utilizada de la manera correcta.
- Conclusión: son los espacios para firmas y algún otro dato que le de validez necesaria a la forma.

1.3.2.3.3 Control de formularios.

Todo el uso y la transmisión de los formularios deben estar controlados de cierta manera con el objetivo de disminuir errores en el procesamiento de los datos, evitar demoras por el mal uso de los mismos y el costo que ello conlleva. Por lo cual implica la coordinación del diseño y el uso de los formularios, la revisión de los medios para distribuirlos y archivarlos y el tratamiento una vez que han sido utilizados.

Si se pone el empeño necesario en el análisis, diseño y control de los formularios, se logra una mejora sustancial en los sistemas y procedimientos, ya que a través de éstos se tiene conocimiento de todas las actividades que se realizan



en la empresa, los responsables de las mismas, se detectan las necesidades y las fallas y demás ventajas que provee su uso.

También, no hay que perder de vista que representan el ingreso del sistema de información, lo cual después de ser procesado, resultan en informes claves para la toma de decisiones.

1.3.2.4 Manuales de procedimientos.

Continuando con las herramientas de los sistemas de comunicación, según el autor Rodríguez Valencia, Joaquín (2002), la más importante para transmitir decisiones respecto a las políticas, objetivos, procedimientos, entre otras; son los manuales de procedimientos, los cuales mantienen informados al personal sobre decisiones estructurales tomadas por los directivos.

Según Duhalt K. M. “es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones, sobre historia, política, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Rodríguez Valencia, Joaquín, 2002, p.244).

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas de manera tal que representen la forma de hacer determinado trabajo. Por lo cual en los manuales se incluyen en forma ordenada, los pasos que deben seguir para cumplir con sus funciones, responsabilidades, puestos que intervienen y si es necesario los formularios que se involucran también. Dichos procedimientos se registran por escrito, para estar disponible siempre para todos los empleados.

1.3.2.4.1 Objetivos de los manuales.

Varios son los objetivos que poseen los manuales respecto a su utilidad, como ser, representar a la organización como un todo, determinar las funciones y responsabilidad de cada unidad, facilitar la orientación de los empleados nuevos, cooperar con la correcta realización de las tareas laborales, favorecer el aprovechamiento de los recursos, entre otras.

1.3.2.4.2 Elaboración de los manuales.

Para realizar los manuales de procedimientos se siguen comúnmente las siguientes etapas:



- Etapa de planeación: se realizan las primeras conversaciones con los niveles superiores, acerca del contenido, el enfoque y alcance del mismo. Luego de lo cual, se podrá esbozar una descripción de las actividades que se deberán llevar a cabo para poder reunir la información necesaria y procesarla para lograr comenzar el diseño.
- Recopilación de datos: consiste en la recolección de datos de las unidades con las cuales se va a trabajar, lo cual puede realizarse mediante la utilización de herramientas, como lo son, las entrevistas, revisión de documentos, observación directa y cuestionarios.
- Análisis de datos: se trabaja sobre todos los datos reunidos en el paso previo, dando como resultado la identificación de los puestos, las actividades principales y secundarias, relaciones entre los puestos, flujo de documentos y formas, entre otras.
- Elaboración del proyecto: con la información recolectada se procede a la elaboración del manual. El cual debe contener por escrito los procedimientos y también de manera gráfica, además de las formas y los instructivos para utilizarlas.
- Autorización: debe ir a los niveles jerárquicos superiores los cuales evaluarán su contenido y sugerirán modificaciones si fuera necesario.
- Tipografía: consiste en el tpeo e impresión del mismo.
- Disposición del material: generalmente se utiliza en el inicio un índice que determine el contenido, luego se coloca una introducción, seguido de lo cual se dibuja el organigrama de la empresa, los diagramas de flujo y sus descripciones escritas de las actividades y por último las formas. También se puede incluir las políticas y normas empresariales.
- Distribución e implantación: se distribuye a empleados y se coloca en espacios comunes también y debe quedar registrado quienes lo poseen. La implantación debe evitar errores oportunamente. La misma puede ser de manera instantánea, de piloto, o en paralelo.
- Revisión y modificación: si la información que contienen los manuales es eficiente, éste también lo será. Se recomienda la revisión de los mismos cada dos años.



En general son de utilidad para que el personal conozca la empresa como sistema organizacional, sus políticas y normas, y además sepa con exactitud las actividades que debe realizar, las unidades empresariales que ellas involucran, los responsables a los cuales debe dirigirse, los recursos a utilizar y los formularios y documentos que hay que completar y transmitir para registrar su accionar.



1.4 Sistema de incentivos

1.4.1 Incentivos

Los incentivos sirven para motivar el accionar de los empleados. Pueden ser de tipo económicos, de recreación, de reconocimiento, descansos, entre otros.

Esta clase de motivadores tienen por objetivos: incrementar la participación de los empleados, lograr un mayor sentido de pertenencia con la organización, aumentar la cooperación y mejorar el desempeño de las actividades laborales.

Para poder establecer un programa de incentivos, es necesario establecer parámetros para controlar y otorgar los mismos, designar una persona a cargo para realizarlo, determinar métodos de evaluación para conocer el resultado de las actividades y mantener un control periódico.

Como puede verse, se vincula directamente al concepto de motivación, el cual según Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005) se refiere a "los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p.392).

Es decir que el empleado está motivado, cuando posee alguna necesidad propia y para lo cual se esfuerza intensamente para satisfacerla. De manera que para que sea beneficioso para la empresa, estas deben ser compatibles con los objetivos organizacionales.

Varios autores han desarrollado explicaciones para la motivación de los empleados, entre los cuales se distinguen.

1.4.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham, era un psicólogo que aseguraba que las personas poseían una jerarquía de cinco necesidades:

- Fisiológicas.
- De seguridad.
- Sociales.
- De estima.
- De autorrealización.



Cada nivel de necesidad implica que el individuo debe esforzarse por satisfacerla, que una vez alcanzada ya no es causa de motivación. Por lo cual se prosigue con la próxima, la que determinará el comportamiento a seguir por la persona. De esta manera, los gerentes deben conocer en qué nivel de necesidades se encuentra la persona y cooperar para lograr las mismas, como así también proporcionar las condiciones para alcanzar a las superiores.

1.4.1.2 Teoría X y teoría Y de McGregor.

El autor de esta teoría, clasifica a las personas de dos maneras:

- Teoría X: representa la visión negativa de los individuos. Supone que los trabajadores no desean poseer responsabilidades, que deben ser controlados permanentemente para que realicen las tareas y que son perezosos. Dicho supuesto se relaciona con las necesidades de nivel inferior de la jerarquía de Maslow, las cuales dominan el comportamiento de estas personas.
- Teoría Y: manifiesta que los individuos sienten gusto por el trabajo, que aceptan y desean tener responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos. Lo cual refleja que los individuos son influidos por las necesidades de nivel superior de la teoría de Maslow, relacionadas directamente a las de estima y de autorrealización.

De esta manera se evidencia que el supuesto de la teoría Y es el más adecuado y aceptado para trabajar con los empleados en la empresa. Por lo cual, esta debe generar las condiciones para incentivar a los individuos a participar en la toma de decisiones, asignarles responsabilidades y crear buenos grupos de trabajos para se sientan motivados.

1.4.1.3 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.

Herzberg suponía que el éxito o el fracaso en el trabajo estaban determinados por las actitudes de los empleados. Por lo que luego de un extenso análisis de las actitudes y del comportamiento de los mismos en el trabajo, concluyó que los factores que atribuían a la satisfacción laboral eran de tipo intrínsecos y estaban relacionados con el progreso, la responsabilidad, el reconocimiento, entre otros. En cambio, nombraron factores extrínsecos aquellos relacionados a la insatisfacción,



como las condiciones laborales, el salario, las relaciones interpersonales, políticas de la empresa, entre otras.

Así mismo, Herzberg creía que lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción. Lo que determinó que lo contrario de “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto de “insatisfacción” es la “no insatisfacción”. Esto significa que los factores que generan satisfacción son independientes y diferentes de los que generan la insatisfacción. Por lo tanto, si la empresa se aboca a eliminar los factores extrínsecos que producen la insatisfacción, no significa que los empleados se sentirán satisfechos o motivados, sino que simplemente estarán “no insatisfechos”.

La denominación que Herzberg le dio a este tipo de factores son.

- Factores de higiene: los factores extrínsecos, es decir, aquellos que eliminan la insatisfacción laboral, pero que no motivan.
- Motivadores: factores intrínsecos, los cuales aumentan la satisfacción laboral y motivan.

Luego de conocer estas teorías elaboradas por aquellos autores, se puede observar que no le sirve a la empresa creer que el empleado es un ser que solo trabaja por el dinero, desmotivado, irresponsable y demás características que nombraba McGregor en su teoría X.

Por el contrario es más favorable, ver en los individuos seres responsables, con ganas de trabajar para alcanzar logros personales y que cooperan en la concreción de los objetivos organizacionales.

Para obtener el compromiso de las personas, es necesario informarlos, fomentar el feed-back de los esfuerzos realizados, dar importancia y reconocer las necesidades personales de cada uno, delegar responsabilidades en ellos, hacerlos partícipes de algunas decisiones y estimular las relaciones interpersonales, entre otras.

1.4.1.4 Alternativas de motivadores e incentivos.

- Monetarios.
 - Salario: muchos afirman que el mejor motivador es el dinero, pero la mayoría de las empresas abona a sus empleados salarios determinados



por convenios, en los cuales se establecen montos fijos y que no pueden ser modificados, por lo cual no se lo considera un incentivo.

- Bonos por producción: generalmente se establece un sueldo básico fijo y además un bono después de superar ciertas unidades producidas.
- Comisiones: están enfocadas a puestos de ventas, en los cuales los empleados pueden recibir un porcentaje adicional sobre el precio de venta de cada unidad.
- Incrementos por méritos: supone un aumento del salario, concedido de acuerdo a una evaluación de desempeño.
- Compensación por experiencia y conocimientos: se otorgan al empleado que se esfuerza por adquirir más conocimientos sobre el puesto que desarrolla.
- No monetarios.
 - Beneficios sociales: son prestaciones jurídicas, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tienen por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. (Ley N° 20744, Artículo 103 bis). Los mismos pueden ser los viáticos de almuerzo, provisión de la ropa de trabajo, reintegro de gastos en medicamentos, cursos de capacitación pagos, provisión de canastas escolares, seguro de vida, pago de gastos de sepelios, recreativos, estacionamiento en instalaciones de la empresa, entre otros.
 - Comunicación abierta e información compartida: es importante tener canales de comunicaciones abiertas, reuniones periódicas, buzón de sugerencias y demás métodos que favorezcan a la comunicación de los superiores con los empleados, donde los mismos puedan ser escuchados y comprendidos; y a través de los cuales los gerentes también puedan informarlos de manera directa. Los canales de comunicaciones informales forman otro medio para que los empleados puedan desarrollar relaciones interpersonales con sus pares y con los demás gerentes.
 - Reconocimiento: se trata de la motivación que percibe el empleado al ser felicitado por los directivos personalmente o en público, por haber



realizado de manera efectiva un trabajo. Lo cual se logra si se mantiene un contacto frecuente con el personal.

- Herramientas: consiste en el control de las herramientas, para que los trabajadores tengan lo que es necesario para trabajar y sino, para que se invierta en aquellas más modernas que le permiten hacer bien su trabajo.
- Reconocer las necesidades personales de los empleados: aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores, que la empresa conozca y coopere con sus necesidades personales.
- Estabilidad laboral: está relacionada con la necesidad de supervivencia. La empresa puede dar posibilidades de crecimiento y mantención en los diferentes puestos de trabajos, lo cual es deseable por los trabajadores al brindarles seguridad.

Hay muchas otras alternativas a las cuales puede recurrir cada empleador en particular, para mantener incentivado al personal y que los mismos colaboren en la concreción de los objetivos.

Cabe aclarar, que para conocer si un trabajador está en condiciones de percibir algún incentivo, se deben establecer estándares para controlar su desempeño y utilizar un método que permita evaluar a los mismos. Además de determinar el tipo de incentivos y la periodicidad con la cual se desarrollarán.

Por lo tanto, se incluye en esta oportunidad la evaluación de desempeño, que es el proceso a través del cual la organización registra el ejercicio de las actividades de sus empleados. La misma sirve para conocer el potencial y el comportamiento de los trabajadores, capacitarlos, diseñar sistemas de premios e incentivos, conocer cuando corresponden sanciones y si el salario que se les abona es el acorde a las funciones, detectar problemas con los recursos humanos, entre otras.

Según Chiavenato (1999), pueden clasificarse según quien sea el responsable de la evaluación.

- El gerente: al ser cabeza de línea, puede ser quien se encargue de realizar las evaluaciones, con la colaboración del órgano correspondiente al personal que le brinde las herramientas y criterios de evaluación.
- El empleado: cuando se da el autocontrol, es decir que cada individuo evalúa su propio desempeño, en base a parámetros ya establecidos por la organización.



- El empleado y el gerente: es decir la administración por objetivos, donde se establecen objetivos en consenso, el personal se compromete y es responsable por su accionar, se miden de manera periódica los resultados y se realiza la retroalimentación necesaria.
- Equipo de trabajo: los mismos integrantes pueden establecer parámetros, evaluar y programar las correcciones.
- El órgano de gestión de personal: evalúan a todos los empleados, según los informes emitidos por los gerentes de cada área, por lo cual es a modo general y no específico de cada individuo.
- Comité de evaluación: es realizada por un grupo de personas de manera colectiva, en el cual los mismos deben mediar y equilibrar.
- Evaluador 360°: es una técnica que involucra a todas las personas que se encuentran en un círculo cercano al evaluado, del cual dan información sobre su desempeño. Reciben opiniones de varios puntos de vistas diferentes, lo que suele ser más constructivo.

Se conocen algunos métodos para evaluar, Chiavenato (1999) referencia los siguientes.

- Método de las escalas gráficas: en las mismas se ponderan los factores a medir y se traducen los resultados en expresiones numéricas. Se representan en tablas de doble entrada, donde en las filas se colocan los factores a medir y en las columnas se colocan los grados de variación de cada uno de los factores. Los mismos deben ser aclarados en un pequeño resumen sencillo y claro. Pueden ser de tres maneras las escalas.
 - Continuas: se establece un límite mínimo y uno máximo para el factor, y la medición puede encontrarse en cualquier punto de la línea.
 - Semicontinuas: a la antes expuesta, se le incluyen algunos puntos intermedios.
 - Discontinuas: las posiciones ya están determinadas de antemano y solo se puede escoger una de ellas.
- Método de elección forzada: en ésta, se utilizan frases descriptivas de algunos comportamientos que pueden darse, se agrupan en dos, cuatro o



más frases, de las que solo se pueden escoger una o dos de las que más los representen.

- Método de investigación de campo: es realizada por un jefe con asesoría de staff. La misma consiste en entrevistas a los gerentes de cada área para evaluar el desempeño de sus subordinados. Permite emitir un diagnóstico y planear con el supervisor su desarrollo.
- Método de incentivos críticos: consiste en la observación por parte del supervisor inmediato, de los hechos excepcionalmente buenos y excepcionalmente malos. Se basa solo en lo excepcional.
- Método de comparación por pares: se compara a los empleados de dos en dos, anotando en la columna de la derecha el que tuvo mejor desempeño. Es un método poco eficiente y sencillo.
- Método de frases descriptivas: en dicho método se anotan en columnas frases descriptivas del desempeño de los individuos y se anota en dos columnas, en una si se caracteriza con la frase, y la otra cuando es el opuesto a lo que demuestra.



1.5 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que proporciona a los directivos de una organización una serie de instrumentos que le permiten viajar hacia el éxito competitivo futuro.

“Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.(Robert S. Kaplan, 1997, p.14).

Mide la actuación desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Es una herramienta que integra bajo estas cuatro perspectivas la gestión global de toda la organización y su actuación en el futuro.



Capítulo 2

Relevamiento y presentación



2.1 Reseña histórica

Autoservicio Juan José S.R.L. nace en 1989 cuando su fundador José Di Francesco adquiere el fondo de comercio de un autoservicio en funcionamiento ubicado en las cercanías del domicilio actual. El objetivo fundacional fue formar un negocio propio para el sustento económico, formando de esta manera una empresa unipersonal.

Su actividad principal es la venta al por menor en supermercados con predominio de productos alimenticios y bebidas.

Comienza la actividad con una capacidad instalada de 6 (seis) metros de ancho por 12 (doce) metros de largo, construidas por el fundador; y una dotación de personal de cuatro empleados. Esta dotación se formaba por dos empleados pertenecientes al comercio anterior que fueron incorporados con renovación de contrato, un nuevo empleado contratado e Irma Di Francesco, una de las hijas del fundador.

Las tareas principales que se desarrollaban eran el manejo de caja, atención de la fiambrería y reposición de mercadería. Años más tarde se incorpora la participación de María Teresa Di Francesco, segunda hija del fundador.

En el año 1999 se compra el terreno colindante al local comercial para ampliar la superficie de venta. Esto permitió la incorporación de otros rubros a los ofrecidos como la carnicería, el sector de bazar y el de alimentos para mascotas, y la implementación del servicio de reparto a domicilio.

El carácter societario de S.R.L se adquiere en septiembre de 2008, tras la muerte de José Di Francesco, asumiendo la dirección como socias gerentes Irma Di Francesco y María Teresa Di Francesco.

2.2 Descripción general del autoservicio Juan José S.R.L

Autoservicio Juan José SRL es un supermercado ubicado en la localidad de Malagueño - Córdoba, calle Santa Fe N° 375 esquina San Martín. Ubicado en el siguiente mapa.

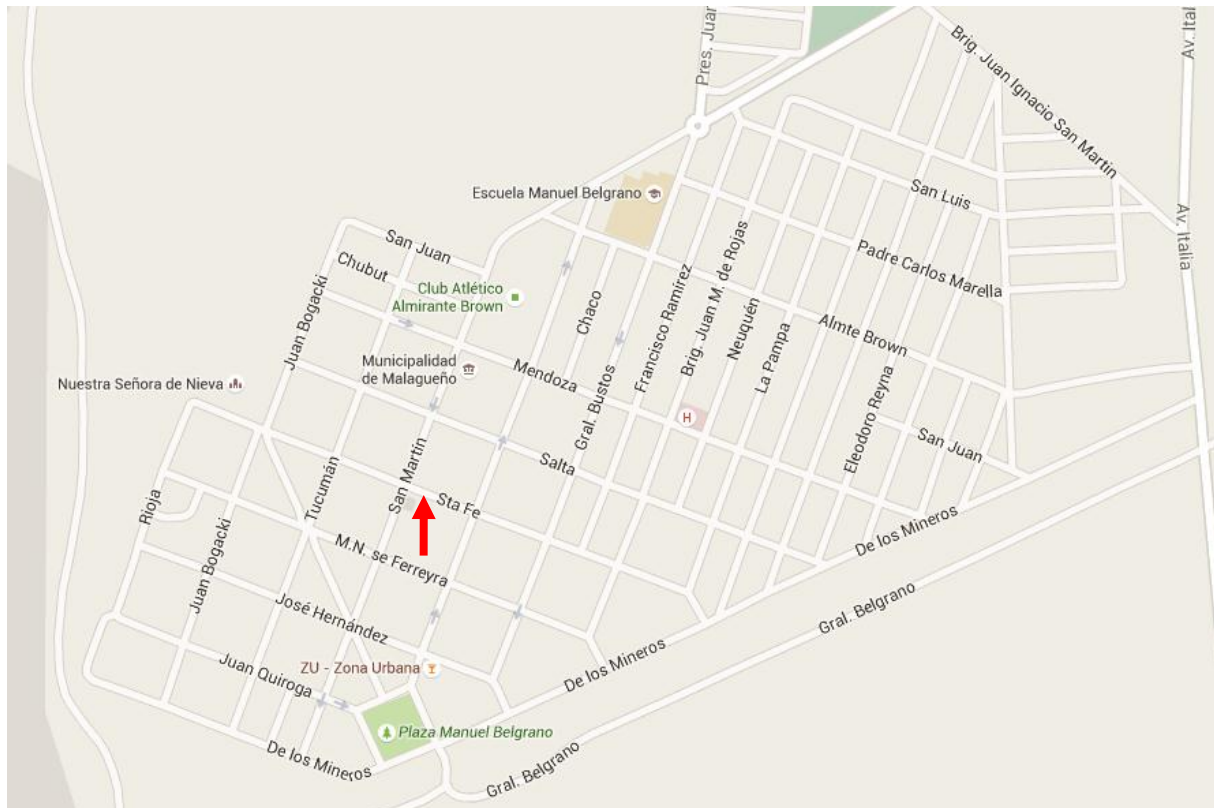


Figura 1. Mapa de localización del Autoservicio Juan José S.R.L

Fuente: Google Maps. <https://www.google.com.ar/maps/place/Malagueño,+Cordoba/>

Su actividad principal es la comercialización al por menor de productos alimenticios, bebidas, bazar, limpieza, perfumería, fiambrería, lácteos, carnicería, alimentos para mascotas, entre otros.

La clasificación de la empresa es la siguiente.

- Según la integración del capital, es privada porque sus dueños son particulares.
- Según la forma jurídica, desempeña actividades bajo la figura jurídica de una S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada).



- Según el tamaño, es una empresa pequeña, con grandes rasgos que la definen como una PYME, además de su origen familiar.
- Según el alcance geográfico, se trata de una empresa local, ya que su actividad involucra solo a la zona en la que opera, es decir la localidad de Malagueño y alrededores.

Esta organización trabaja sobre los principios de respeto por el cliente y una buena prestación del servicio tratando de cubrir de manera total el pedido de los mismos.

La honestidad y el sentido de unidad como familia son los valores que practica en la relación con los empleados y clientes que acuden al establecimiento.

2.2.1 Capital humano y capacidad instalada

La dotación de personal está compuesta por las dos socias gerentes y cinco empleados que se distribuyen para cumplir las tareas de manejo de la caja registradora, atención de la fiambrería, control de los depósitos y reposición de la mercadería en góndolas, reparto a domicilio, atención de la carnicería y, tareas administrativas como compras de mercaderías, control y actualización de precios, supervisión de las actividades, entre otras.

La superficie de venta cubierta por el supermercado actualmente es de 10 (diez) metros de ancho por 12 (doce) metros de largo. Este espacio posee instalado dos cajas registradoras, dos heladeras mostrador y heladeras exhibidoras, cámara frigorífica, seis góndolas, dos vitrinas y dos depósitos, uno en la parte trasera al sector de la fiambrería y otro en la parte superior del edificio.

El lugar cuenta con la señalización y la habilitación exigida legalmente, con cámaras de seguridad en la parte nueva del edificio y con espejos para el control. (Ver imágenes 1 a 11, en el Anexo.)

2.2.2 Análisis del entorno

2.2.2.1 Entorno general.

La organización como un sistema abierto se relaciona constantemente con el entorno que la rodea a través de los insumos que toma y de los bienes o servicios que distribuye al medio como resultado de su actividad.



El macroentorno se encuentra definido por una serie de fuerzas e instituciones externas a la organización que pueden influir en su desempeño. Estas fuerzas comprenden las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y hasta mundiales. Los cambios en cualquiera de estos ámbitos no tienen un efecto tan directo, pero se deben tener presentes cuando se planea, organiza, dirige y controla una organización.

2.2.2.1.1 Entono Socio-económico.

2.2.2.1.1.1 Descripción del sector.

Existen en la argentina 8.672 establecimientos de autoservicio (entre hipermercados, supermercados, supermercados discounts y autoservicios en general). De los cuales, el 67,7% corresponden a establecimientos de un solo local y el 32,3% a cadenas que tienen 2 o más bocas.

Este sector cuenta con una superficie total de venta de 4.523.647 m². Las grandes cadenas (Carrefour, Cencosud, Coto, Walmart, La Anónima, Casino y Nexus Partners) cuentan solo con el 15,5% del total de las bocas, pero suman el 55,7% de m² de toda la superficie comercial del sector.

Los empleados de comercio son 124.636, lo que representa un 11,6% del total de empleados mercantiles (1.073.712). Las 10 grandes cadenas (Carrefour, Cencosud, Coto, Walmart, La Anónima, Casino, Atomo, Toledo, Nexus Partners y La Cooperativa obrera Ltda de consumo y vivienda) cuentan con un 7,8% del total de trabajadores mercantiles de argentina.

Carrefour, Cencosud, Coto, La anónima, Nexus Partners, Walmart y Casino son el núcleo de empresas que poseen el mayor número de establecimientos, las mayores superficies comerciales y las más altas facturaciones. Este núcleo empresas de mayor envergadura, aunque reúnen sólo el 15% del total de bocas del país, tienen la capacidad de vender el 58% del total alimentos y bebidas de la argentina.

La dimensión económica de estas grandes empresas les ha conferido un posicionamiento privilegiado en el mercado, con mejor posicionamiento para la negociación con proveedores y para captar mayores ganancias.



Esto demuestra que el sector supermercadista argentino ha logrado una marcada expansión como así también a una fuerte concentración en manos de pocas empresas.

Información extraída de la Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios, Boletín Digital N° 39, Secretaria de Estudios y Estadísticas SEyE, febrero 2014.

2.2.2.1.1.2 Evolución del sector.

En el año 2013 el crecimiento del sector supermercadista fue sostenido, mostrando un crecimiento acumulado promedio del 28,3%, las ventas subieron hasta llegar a los \$10.871,8 millones, representando una suba de 49,3%.

La situación cambia a comienzo del 2014, con el reacomodamiento del tipo cambio en enero, se produce un proceso inflacionario que impacta negativamente a través de la remarcación de los precios. Esto afecta a los ingresos de los trabajadores, aumenta la pérdida del poder adquisitivo, lo que provoca que se reduzca el consumo y la demanda que repercute directamente en la disminución actividad económica interna.

Esta suba en los precios concentra mayores ganancias en manos de los grandes empresarios, lo cual se traduce en un retroceso de la actividad en el sector, que ha crecido en los últimos años, con el riesgo asociado a la pérdida de la fuente de trabajo para los empleados.

Información extraída de la Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios, Boletín Digital N° 39, Secretaria de Estudios y Estadísticas SEyE, febrero 2014.

2.2.2.1.2 Entorno Político y Legal.

El aspecto político y legal está definido por la serie de reglamentaciones, instituciones y leyes que deben respetar los entes y las personas para poder desarrollar actividades en el medio donde están inmersas, regulando el comportamiento y el accionar que ejercen.

El sector supermercadista está regulado por la Cámara Argentina de Supermercados y por la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios. Estas entidades trabajan permanentemente por la integración de todas las



empresas en el rubro para que puedan desarrollarse en un marco de igualdad de condiciones, oportunidades y con una estabilidad político-económica. Este objetivo de integración incluye a la industria proveedora y a los consumidores que forman parte de la misma cadena.

La actividad comercial también se encuentra comprendida a nivel nacional por las disposiciones del Código Civil y del Código de Comercio, la ley de Sociedades Comerciales, que regula a las entidades en función del tipo societario adoptado para realizar actividades comerciales y, demás disposiciones provinciales y municipales correspondientes al lugar donde desempeña funciones la empresa.

También se encuentran sujetas a todas aquellas políticas que se desarrollen con el fin de intervenir en las actividades como es el caso del “Programa de Precios Cuidados”, formulado por el gobierno nacional para el año 2014 con el fin de dar transparencia al proceso de formación de los precios, derivado de un análisis de la cadena de valor. Esto beneficia a la comunidad en general en la compra de bienes de consumo masivo con precios acordados que no pueden ser sujeto de modificaciones por los comerciantes, dando mayores oportunidades de elección y cuidando el bolsillo al momento de la compra.

Este programa comprende a las grandes cadenas nacionales de supermercados y a cadenas regionales de supermercados y autoservicios; también comprende mayoristas y distribuidores de todo el país y supermercados chinos adheridos en CABA y GBA.

Información extraída de la Cámara Argentina de Supermercados CAS, Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios FASA y Programa de Precios Cuidados.

2.2.2.1.3 Entorno Socio-Cultural.

El aspecto socio-cultural refleja la realidad social y cultural de un medio determinado. Se construye por las relaciones e interacciones que las personas de ese lugar desarrollan con los aspectos del entorno que las rodea. Esto la define constantemente a partir de estas interacciones.

En Argentina, como consecuencia del proceso inflacionario que tomó magnitud a comienzos del 2014 y que se sigue manifestando, se presenta una



tendencia por parte de los consumidores a disminuir el gasto y a cuidar del dinero en cada compra.

La conducta adoptada por los consumidores es comparar precios, optar por las ofertas y promociones, comprar lo justo y en el día a día; además de alejarse de las marcas de renombre para pasar a consumir aquellas más económicas, segundas marcas, con el objetivo de abaratar el gasto y distribuirlo de la mejor forma posible. La preocupación principal de los trabajadores es poder llegar a cubrir la totalidad de los gastos del hogar, el consumo familiar y llegar a “fin de mes”.

La presente situación económica, obliga a las empresas a estar permanentemente atentos a las necesidades de los clientes y a adaptarse al nuevo contexto trabajando sobre los productos, precios y las cantidades demandadas. Por lo que el recurso que predomina mayormente en los supermercados es el marketing, como una herramienta para aumentar las promociones y hacer visibles las ofertas, para desarrollar convenios con tarjetas de diferentes bancos y otras entidades para aumentar y sostener la demanda de productos.

Información extraída del Diario La Nación, apartado de economía “La inflación impone cambios de hábitos, consumo y ahorro en la clase media”, 19 de febrero de 2014.

2.2.2.1.4 Entorno Tecnológico.

La tecnología es en la actualidad un factor principal para afrontar los cambios. Permite mejorar y actualizar los procesos de prestación de un servicio o la producción de bienes. Es una herramienta para alcanzar el éxito y hacer más eficiente la actividad de la empresa. Se manifiesta a través de mejoras en los sistemas de información, maquinarias y equipos, nuevas herramientas y otros avances.

El sector supermercadista se caracteriza por brindar la prestación de un servicio, donde la tecnología se ve plasmada en el software para el seguimiento de la facturación y de las ventas, que son controlados y sujetos a las modificaciones que el AFIP, como ente regulador, impone en el cumplimiento de su tarea. Otros aspectos están ligados al avance en la modalidad de compra por internet y las formas de pago, los sistemas de vigilancia por cámaras de filmación, mejoras en el



sistema de las cajas registradoras, nuevos software para el control de inventarios, y para la marcación de precios, entre otros.

2.2.2.2 Entorno específico.

2.2.2.2.1 Proveedores.

Los proveedores con los que se relaciona el supermercado son: Basualdo Roberto S.A., Roca Mayorista, Velez, Pritty, Granix, Coca Cola S.A, Quilmes, Villa del Sur, Terrabusi, Arcor, entre otros.

El contacto con estas empresas es directo para abaratar los costos de las mercaderías que se compran para la reventa. Este es el criterio de selección que los directivos eligen, les permite competir con los grandes supermercados y con los almacenes vecinos de la zona.

La modalidad de pago con los proveedores es en efectivo o con cheques a corto plazo de siete días, esto como consecuencia de la situación económica que atraviesa el país.

2.2.2.2.2 Competidores.

Los competidores directos con los que se enfrenta son dos.

- Supermercado “Buenos Días”, ubicado aproximadamente a cuatro cuadras del establecimiento y con una capacidad e instalaciones similares y;
- El “Maxi quiosco Lucas” a solo dos cuadras con una capacidad menor pero con una frecuente concurrencia de público.

Los pequeños competidores son los almacenes ubicados en los alrededores, que ofrecen horarios de atención flexibles y extendidos al público, venta por cuenta corriente, entre otros servicios.

2.2.2.2.3 Clientes.

La empresa realiza ventas al por menor, por lo cual los clientes directos son las familias de la localidad de Malagueño y de los alrededores.

Su meta es lograr la fidelidad de lo mismos. La trayectoria en el rubro y la cultura que ha desarrollado a lo largo de los años, es uno de los factores que les permite lograr una buena atención y satisfacción de las necesidades de los mismos.



2.2.3 Análisis del ambiente interno

2.2.3.1 Estructura organizacional.

El autoservicio Juan José S.R.L es una empresa familiar pequeña que no posee una estructura organizativa establecida, y como consecuencia de ello la inexistencia de un organigrama que la represente.

En el establecimiento las funciones principales que se desarrollan son: manejo de la caja registradora, atención de la fiambrería, reposición de la mercadería en góndola, control de stock en el depósito, delivery de pedidos y control y actualización de precios de las mercaderías para la venta.

El personal es asignado a cada función a partir de las destrezas que demuestra para el desarrollo de las actividades que involucra, además de instruirlo en el resto de las funciones para que se interioricen y colaboren en la totalidad de la actividad comercial.

Las responsabilidades asignadas a cada uno de los miembros se establecen a partir de la función y de las actividades que desempeñan y por el tiempo de prestación de servicios en el establecimiento.

Las relaciones que se establecen entre los empleados y los directivos son directas, el trato es personal y en términos informales. De esta manera se les comunican las directivas a seguir y los directores reciben las sugerencias que los empleados deseen comunicar, ya sea en términos laborales o personales.

Este marco denota que la toma de decisiones es llevada a cabo únicamente por las socias gerentes y el personal administrativo en su caso, que está formado por los integrantes de la familia. Este tipo de decisiones generalmente son referidas al proceso operativo habitual de la empresa, ligadas a la asignación de los medios necesarios para que se cumplan las actividades esenciales de la organización.

De esto surge que los empleados no poseen autorización para decidir en cuestiones administrativas y económicas, sólo lo hacen en acciones correspondientes a las tareas que realizan y con supervisión frecuente de las socias gerentes.



2.2.3.2 Descripción de puestos.

Los empleados de la organización no poseen una sola tarea a realizar, se les asigna una principal que se corresponde con el puesto de trabajo que están cubriendo y una secundaria que deben cumplir en algún momento del día durante el resto de la jornada. El criterio es que todos los empleados puedan ser capaces de realizar íntegramente todas las funciones, para colaborar en situaciones que se presenten de manera ocasional.

Las funciones principales son.

- *Fiambrería.*
 - Responsable: Ana Rodríguez
 - Tareas principales: atención al cliente, reposición, rotación y fraccionamiento de la mercadería, limpieza y mantenimiento del frío en las heladeras del sector, control de la calidad y de la fecha de vencimiento de los productos, formulación del pedido de mercadería faltante, entre otras.
 - Actividad secundaria: Cuando no realiza esta actividad coopera ocasionalmente con la reposición de góndolas fuera de la fiambrería.
 - Registros: emite semanalmente una planilla con el stock los días lunes y, según las mercaderías y sus proveedores posee autorización para emitir notas de pedidos.
 - Comunicación: emite sugerencias respecto a la mercadería, ya sea observaciones propias o realizadas por los clientes. Las mismas referidas al precio, calidad, marcas, rotación de productos, productos que no tienen rotación ni están siendo vendidos frecuentemente y aquellos que no están siendo comercializados por el autoservicio.
- *Caja.*
 - Responsables: Cecilia Gordillo y Orlando Passarelli.
 - El requisito para cubrir el puesto valorado por los directivos es la responsabilidad, debido al manejo de dinero que implica.
 - Tareas principales: atención al cliente, arqueo y cierre de caja, control y registro de las cuentas corrientes de los clientes, recepción de pedidos y pago a proveedores con autorización previa de los directivos.
 - Actividad secundaria: Cecilia Gordillo tiene asignada la reposición de la góndola de limpieza, mientras que Orlando Passarelli realiza las tareas



administrativas como la actualización de precios en el software que utilizan en las cajas registradoras.

- Registros: emite la planilla de caja que registra las entradas de efectivo, las cuentas corrientes y las tarjetas de crédito y débito y, las salidas de pago a proveedores. El saldo de esta planilla debe coincidir y estar avalada por el reporte financiero que emite la caja registradora al finalizar las ventas del día.
- Comunicación: emiten sugerencias respecto a pedidos de clientes, reclamos de precios de productos, consulta de cuentas corrientes, entre otros.
- *Reparto a domicilio.*
 - Responsable: Cristian Sgarioto
 - Tareas principales: relevamiento de pedidos, recepción de pedidos realizados por otro empleado, preparación del mismo y abastecimiento al cliente en el domicilio.
 - Actividad secundaria: el empleado tiene a cargo la reposición de las góndolas de limpieza y bebidas. En caso de ser necesario o estar con tiempo ocioso coopera con la división de fiambrería.

La actividad para la que no está autorizado es el manejo de la caja registradora, ya que no está capacitado para ello.

 - Registros: no utiliza documentos solo el ticket factura emitido por la compra realizada por el cliente.
 - Comunicación: al igual que los demás empleados emite sugerencias respecto a las mercaderías o aquellos pedidos realizados por los clientes. Además de comunicar sobre fallas o mantenimientos del vehículo que utiliza para el reparto a domicilio.
- *Reposición en góndola.*
 - Responsable: Ubaldo Luna
 - Tareas principales: las actividades que realiza son revisión de stock, control de mercaderías en existencia y sus vencimientos, transporte de pedidos a depósito, reposición en góndolas y mantenimiento de la higiene del depósito, entre otras.



- Específicamente el criterio de reposición en góndolas es la rotación por fechas de vencimiento y se tiene en cuenta las promociones o los productos de mayor consumo a los que se les asigna más espacio de exhibición.
- Actividad secundaria: en caso de ser necesario coopera en la atención de sector fiambrería.
- Registros: emite reportes de stock y lleva un cuaderno de pedidos. Estos se dividen según el proveedor e informan a cerca de la cantidad de existencias, fechas de vencimientos, etc. La periodicidad de presentación de estos registros es variable según el producto y se realizan a pedido de los directivos.

Los directivos del supermercado desempeñan principalmente tareas administrativas y colaboran, cuando es necesario, en el resto de las actividades.

La capacitación de los empleados no está desarrollada formalmente. Al ingresar el personal a la empresa se lo instruye con conocimientos en todos los puestos de trabajo, pero luego se les asigna uno en particular, el cual los directivos consideran estar más orientado.

Se los contrata sin experiencia previa para que puedan adoptar de forma total la modalidad de trabajo que se practica en el establecimiento.



2.3 Relevamiento del proceso de organización

2.3.1 Estructura

El autoservicio Juan José S.R.L no posee una estructura establecida, si utilizan la división de tareas y existen dos niveles de autoridad marcados, uno de carácter operativo y otro de carácter gerencial, pero no están representados y ni expuestos gráficamente en un organigrama.

En cuanto a los elementos del diseño organizacional se observa lo siguiente.

2.3.1.1 La organización en cinco partes.

Según Mintzberg (2000) la organización se compone de cinco partes principales, estas son: el núcleo operativo, la línea media, la cumbre estratégica, la tecnoestructura y el staff de apoyo.

En el autoservicio estas partes se presentan de la siguiente forma.

- Núcleo operativo: el mismo está formado por los trabajadores que realizan las actividades en cada uno de sus puestos, que hacen a la actividad comercial y al cumplimiento del objetivo de la organización.
- Línea media: no se encuentra presente en el autoservicio.
- Cumbre estratégica: se compone por los directivos de la organización, aquellos que toman las decisiones estratégicas, administran, dirigen, supervisan y demás actividades fundamentales para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- Tecno-estructura: no se encuentra diferenciada esta parte de la empresa, ya que no existe personal que se ocupe específicamente del diseño y desarrollo de la estructura, ni que analice los cambios que se producen en el ambiente y a los cuales deben adaptarse.
- Staff de apoyo: esta parte no está establecida ni desarrollada en la organización. En casos puntuales se solicita el asesoramiento de profesionales para la resolución de problemas ya sea un abogado, contador u otro profesional.



2.3.1.2 Estructura simple.

Este tipo de estructura se caracteriza por la ausencia de la tecno-estructura, el mínimo staff de apoyo, una reducida división del trabajo y una pequeña cumbre gerencial.

En el autoservicio la mayor parte del trabajo estructural se centra en la cumbre estratégica, en manos de quienes se encuentra el establecimiento de los objetivos y la formulación de las estrategias, la toma de decisiones, la coordinación, la supervisión y el control. Para este tipo de actividades generalmente utilizan poca participación del staff de apoyo y ninguna de la tecnoestructura, ya que normalmente deciden sobre experiencias previas y de manera arbitraria apelando a la situación de la intuición. Todo lo cual no se registra ni se planea, lo que hace a la pequeña o nula formalización organizacional.

En el núcleo operativo se realizan las actividades de manera rutinaria, los puestos son poco especializados e intercambiables entre si con los compañeros. La totalidad de los mismos informan a los gerentes y reciben directivas de los mismos.

Estos elementos que se presentan dentro del autoservicio hacen que exista una aproximación a este tipo de estructura simple para cubrir el desarrollo de la actividad comercial.

2.3.1.3 Dimensiones del Diseño organizacional.

Según Richard L. Daft (2007), existen once dimensiones que hacen al diseño de una organización, las mismas se representan para el autoservicio de la siguiente manera.



Dimensiones estructurales		Dimensiones contextuales	
<i>Formalización</i>	Nula	<i>Tamaño</i>	Pequeña
<i>Especialización</i>	Baja	<i>Tecnología</i>	Baja
<i>Jerarquía</i>	Dos niveles	<i>Entorno</i>	Detallado con anterioridad
<i>Centralización</i>	Centralizada	<i>Metas y estrategia</i>	No registradas ni comunicadas
<i>Profesionalismo y capacitación</i>	Bajo	<i>Cultura</i>	Tradicional
<i>Razones del personal</i>	Bajo		

Tabla 1: Dimensiones del diseño organizacional.
Fuente: elaboración propia.

2.3.1.3.1 Dimensiones estructurales.

2.3.1.3.1.1 La formalización.

En el autoservicio no se lleva a cabo la formalización. No se realizan registros internos que asienten por escrito los procedimientos, las reglas y no existen manuales, entre otros.

2.3.1.3.1.2 La especialización.

La especialización es baja. Las actividades no son complejas, por lo cual cada empleado es asignado a una tarea de la cual es responsable y además, conoce la forma de realizar el resto de las actividades, las cuales cubre en caso necesario.

2.3.1.3.1.3 La jerarquía de autoridad.

Existen dos niveles marcados. El primero está formado por las dos socias gerentes que representan la autoridad dentro de la organización, y el segundo está formado por el resto de los empleados. Por lo cual todos los trabajadores reportan a las dueñas y están bajo la supervisión de las mismas.



2.3.1.3.1.4 La centralización.

La toma de decisiones es llevada adelante por los directivos que ocupan el nivel superior en la organización, las socias gerentes y parte del personal administrativo en casos puntuales.

2.3.1.3.1.5 El profesionalismo.

El nivel de profesionalismo de los empleados es bajo, debido a la sencillez de las actividades que se realizan dentro de la empresa. Los mismos no requieren de capacitación específica, solo del conocimiento transmitido de los directivos y del resto de los trabajadores para cada una de las funciones.

2.3.1.3.1.6 Las razones del personal.

Debido a la sencillez de las tareas a cumplir y del bajo profesionalismo, es poco el porcentaje de desarrollo de los empleados en una función o tarea.

2.3.1.3.2 Dimensiones contextuales.

2.3.1.3.2.1 El tamaño.

Según la cantidad de empleados que posee el autoservicio, 7 en total, se la puede considerar como una empresa de tamaño pequeña.

2.3.1.3.2.2 La tecnología organizacional.

El autoservicio no realiza actividades de producción, pero utiliza herramientas y equipos para la conservación de los productos que comercializan, para su exhibición y traslado. Además para facturar las ventas es necesario un software que les permite registrar todas las transacciones diarias.

2.3.1.3.2.3 El entorno.

El mismo se detalló con anterioridad en el análisis del entorno.

2.3.1.3.2.4 Las metas y la estrategia.

Las metas que se plantea el autoservicio no se encuentran registradas en ningún documento. Estas generalmente consisten en conseguir un aumento en el volumen de las ventas y consecuentemente de las ganancias.



Para lograr el mismo, como estrategia se enfocan en cubrir las necesidades de los clientes poniendo a su disposición los productos que los mismos solicitan, además de los ya comercializados, como así también facilitando el pago a través de una cuenta corriente y del uso de tarjetas de crédito, y complementan el servicio con la opción del reparto a domicilio de la mercadería.

2.3.1.3.2.5 La cultura organizacional.

La cultura está representada por el clima familiar que se crea dentro de la empresa, las relaciones y los tratos son personales y cercanos, y se fomenta como único objetivo la satisfacción del cliente en todo momento, siendo este el eje que guía el desarrollo de las tareas.

El autoservicio no posee un slogan en particular, pero cotidianamente se utiliza el conocido dicho “el cliente siempre tiene la razón”. De manera los empleados conocen que la prioridad es atender las necesidades que los clientes manifiestan en el establecimiento y fuera de él.

Por otro lado, los directivos constantemente les recuerdan a los trabajadores que la empresa funciona con la cooperación de todos y que es importante para las dos partes, ya que representa la fuente de trabajo de cada uno de ellos. Por esto es que los directivos incentivan a los mismos para que se sientan una parte más de la organización y actúen también en pos de sus beneficios particulares dentro de la misma.

Una de las formas en la que los miembros ven representado este concepto es en la libertad de elegir un uniforme de trabajo cada año con el consentimiento de los directivos de la organización.

2.3.1.4 El proceso de organización.

Los elementos que conforman la estructura, son los siguientes.

2.3.1.4.1 División del trabajo.

Las actividades se encuentran divididas en los siguientes puestos de trabajo.

- Caja.
- Fiambrería.
- Reposición en góndola y control de stock.



- Reparto a domicilio.
- Compras de mercaderías y actualización de precios.

Estos puestos de trabajo y las actividades que cada uno de ellos involucra no se encuentran registrados en manuales de procedimientos ni expuestos en el organigrama.

2.3.1.4.2 Especialización.

Cada uno de los puestos de trabajo antes nombrados, implican ciertas tareas a desarrollar y una serie de responsabilidades que los empleados encargados de las mismas deben cumplir. En la empresa, asignan a cada empleado a un puesto de trabajo, pero a los demás miembros también se les enseña las actividades que esos puestos involucran, con el objetivo de colaborar y cubrir el mismo en caso que sea necesario.

2.3.1.4.3 Jerarquía y cadena de mando.

En el autoservicio no están formalmente establecidos los niveles jerárquicos ni las líneas de autoridad. Solo se puede observar, en términos informales, la existencia de dos divisiones, una de carácter superior y la otra de carácter inferior.

La superior está representada con la presencia de las socias gerentes, quienes dirigen y ejercen la autoridad sobre el autoservicio. El inferior, se identifica con los miembros que forman la parte operativa, quienes desarrollan las tareas productivas para cumplir con los objetivos.

2.3.1.4.4 Departamentalización.

La organización dentro del autoservicio no se encuentra dividida en departamentos. Existe una división en determinados puestos de trabajo, que se corresponden con las actividades principales.

Las actividades que se desarrollan dentro de cada puesto de trabajo son sencillas, repetitivas y rutinarias y se relacionan con la modalidad tradicional de trabajar que practica la empresa.



2.3.1.4.5 Amplitud del control.

El control y supervisión de las tareas durante la jornada laboral es ejecutado por las socias gerentes. Estas supervisan las actividades de cada uno de los empleados, esto se debe a la cantidad reducida de los mismos y como consecuencia de ello la amplitud del control también lo es.

La falta de complejidad y el carácter de rutinario que presentan las actividades hacen que el control que se ejerza sobre las mismas sea menos estricto.

Por otro lado, existe a cargo de las socias gerentes un permanente seguimiento del lugar de trabajo para atender a las consultas e inconvenientes de los empleados y clientes y para efectuar las correcciones que sean correspondientes.

2.3.1.4.6 Centralización y descentralización.

Dentro del autoservicio las decisiones son tomadas por las propietarias y socias gerentes de la misma. Estas deciden sobre el curso de la organización y solicitan apoyo de especialistas en caso necesario y para resolver cuestiones relevantes.

Los empleados están sujetos a las directivas y orientaciones que las mismas emiten y sólo poseen autoridad para decidir sobre situaciones cotidianas que hacen a la actividad que realizan en su puesto de trabajo.

2.3.1.4.7 Formalización.

El autoservicio no posee formalmente establecidos procedimientos, normas, políticas, reglamentos y una estructura definida.

Esto genera que dentro de la organización, las normas, las políticas y otros criterios empleados para el trabajo sean comunicados de manera informal con un carácter menos estricto y severo, enmarcados dentro de un tipo de relaciones más flexibles y cercanas entre los miembros.

2.3.1.5 Mecanismos coordinadores de la organización.

El autor Mintzberg (2000) presenta cinco mecanismos que se pueden utilizar en la organización para coordinar las actividades que en ella se desarrollan. Los mismos son.



- Ajuste mutuo: representa la comunicación informal que se da entre los empleados, los cuales a partir de esas relaciones coordinan y ejercen el control de la labor que realizan. En el autoservicio se presenta esta situación, los empleados mantienen relaciones informales entre ellos y tienen pleno conocimiento de las actividades que tienen que desarrollar, tanto del puesto de trabajo que cubren como del resto de los mismos. Esto hace a la colaboración y a la coordinación de estas actividades de las cuales ellos mismos son responsables.
- Supervisión directa: esta es ejercida por las socias gerentes que están en todo momento en el lugar de trabajo colaborando, coordinando y controlando el desarrollo de las actividades.
- Estandarización de los procesos de trabajo: en el autoservicio no existe una formalización de los procesos de trabajo. Los empleados conocen las actividades de deben cumplir a través de las orientaciones y el acompañamiento que reciben de los directivos y de la colaboración de sus compañeros. No existen manuales ni programas establecidos para el desarrollo de las mismas.
- Estandarización de las producciones de trabajo: no se utiliza este tipo de mecanismo, ya que en el autoservicio no se fabrican productos. La actividad comercial es la venta al por menor de productos alimenticios y bebidas que son comprados a los diferentes proveedores para luego distribuirlos y venderlos a los consumidores.

Por otro lado, existe en términos informales una serie de aspectos comunicados a los empleados respecto al desempeño en el trabajo y a la atención que se brinda a los clientes en el establecimiento comercial y que deben cumplir durante su prestación.

- Estandarización de la destreza de los trabajadores: este mecanismo se presenta parcialmente en la organización. Los empleados tienen conocimiento de las tareas y actividades a realizar, pero no los ejercen en términos autónomos ya que están sometidos a la supervisión y constante control a cargo de los directivos de la organización.



2.3.1.6 Planificación.

El autoservicio Juan José S.R.L es una organización con una estructura informal, donde la planificación también lo es, ya que no se asientan por escrito ni se comunican formalmente al resto de la organización los objetivos, planes y programas transmitiéndoles solo las directivas a seguir.

Los objetivos que se trazan en la organización están ligados generalmente a las siguientes actividades: la formulación de las promociones de determinados productos y el desarrollo de las ofertas para incrementar el consumo y la venta, la reducción de pérdidas de mercadería en el depósito por falta de seguimiento y control constante, la selección de la mercadería con alta rotación y consumo para no incurrir en pérdidas; entre otros. Estos son definidos en un horizonte de corto plazo para mantener e impulsar el negocio.

Este tipo de planificación es de carácter superficial, carece de continuidad y planificación y está orientada principalmente a dar una respuesta inmediata a la situación por la que atraviesa la organización, tanto a nivel comercial como estructural.

2.3.2 Comunicación.

La comunicación en la empresa se divide en dos partes, una de tipo externa y una interna. A continuación se detallara para el caso del autoservicio cada una de ellas.

2.3.2.1 Externa.

Es el tipo de comunicación que fluye desde la organización hacia el entorno. En el autoservicio no se encuentra planificada ni establecida como una actividad dentro de la misma y se realiza de manera periódica. Esta se presenta de la siguiente manera.

- Relaciones públicas: en el autoservicio generalmente, de manera informal, la realizan los empleados al entablar diálogos con los clientes, para promocionar los productos que se ofrecen y brindar una imagen positiva de la empresa, con el objetivo de lograr mayor fidelización de los mismos.
- Publicidad: emiten una publicidad en el sitio web "Infoguía Malagueño", una página de facebook de la localidad de Malagueño, donde ofrecen y



presentan las promociones y productos, además de publicitar en boletines impresos, que se reparten en la comunidad, donde se detallan los productos y precios, promociones, adquisición de nuevas marcas, entre otros.

- Publicidad institucional: el autoservicio no realiza este tipo de publicidad propia, solo lo hace a través de otros medios existentes y referidos a su actividad comercial.

2.3.2.2 Interna.

La información que se transmite en la organización fluye en dirección vertical y en dos sentidos: descendente y ascendente; y también en dirección horizontal, que representa las comunicaciones que se desencadenan entre las partes de un mismo nivel.

La comunicación interna en el autoservicio no está establecida y no existen canales definidos.

Para comunicarse utilizan el dialogo personal y directo, con el soporte y el uso de radiotransmisores, con el objetivo de mantener un contacto fluido y constante entre el personal y los directivos durante la jornada de trabajo.

Tipos de comunicación.

- Vertical.
 - Descendente: cuando los directivos comunican a los empleados las orientaciones y decisiones tomadas para que posteriormente sean puestas en práctica.
 - Ascendente: se presenta cuando los empleados transmiten a los directivos las sugerencias que reciben de los clientes, proveedores y, las inquietudes que surgen en su propio puesto de trabajo, para que dispongan una solución.
- Horizontal: se manifiesta en las relaciones que existe entre el personal de manera informal.
- Diagonal: la comunicación que no sigue los canales, logrando que todos los empleados puedan comunicarse entre sí y con los directivos.



2.3.3 Sistema de información.

El sistema de información no está planificado ni establecido en la organización, lo que no permite prestar apoyo y soporte a las decisiones, ni brindar registros de las funciones principales y del resto de las actividades que se realizan.

Solo utilizan los siguientes registros.

- Para el caso de las ventas y transacciones diarias, se realiza a través del sistema informático ELSIS, un software instalado en los equipos de las dos cajas registradoras que almacena la información y permite emitir el reporte financiero al final del día.

Este reporte muestra, para cada una de las formas de pago, el volumen de ventas diario que se realizó en el establecimiento. Estas formas de pago son; en efectivo, por cuenta corriente y con tarjeta de crédito o débito.

```
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO
A CONSUMIDOR FINAL
AUTOSERVICIO JUAN JOSE S.R.L.
C.U.I.T. Nro : 30-71099940-2
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO

P.V.0002
Fecha : 17-05-14   Hora : 12:14:53
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----

-----
- REPORTE FINANCIERO -
-----
Num.      Nombre      Importe
-----
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----
01- EFECTIVO                $1,441.40
05- CUENTA CORRIENTE        $348.45
06- TARJETA                  $608.29
-----
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----
*****
-TOT.. DE VENTA:..*        $2,398.14
*****
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----
CAJERO:03 OPERADOR 3      CAJA:0001
***MUCHAS GRACIAS POR SU COMPRA ***
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----
V: 01.00
NF 0001      REF.: 00001867
---- NO FISCAL      NO FISCAL ----
```

Figura 2. Reporte financiero.
Fuente: Autoservicio Juan José S.R.L.



- En la actividad de compra y fijación de precios de las mercaderías, los directivos de la organización confeccionan una serie de planillas donde se asienta el nombre de la empresa proveedora y los productos que de ella se adquieren. Esta contiene los costos, las cantidades adquiridas, la fecha de vencimiento y el precio que se fija al producto en góndola.

Para los movimientos de caja, se confecciona una planilla dividida por turnos, mañana y noche, donde se detallan las formas de pago de las mercaderías vendidas, los montos generados y al encargado de la caja.

Finalizada esta actividad, los precios se cargan al software instalado en las cajas registradores y luego se descarta esta planilla para dar lugar a la confección de una nueva cuando fuese necesario.

casa ofertas	fecha	fecha	fecha	fecha	fecha	fecha
9 de Oro	07/04					
ananaS/al						
arroz BB500						
arrozFOR 500						
confi. colorx80x40						
dolcaSuave						
GARRAPIÑADAS 24 x 90grs						
Fauna x 28 x 150 grs	—					
maniC/chocoX80x40						
materitox24 x180grs.						
grsines CHAPITA 30 X 160GRS	—					
media/tardex14 X 330 GRS	—					
discos de arroz x 12 x 100 grs						
Gall. Palmeras 40 x 150 grs						
oblita	—					
oblita x 48	—					
vainilla x 36	—					
polvoritas x 80 grs x 40	—					
ronda x 30 x150grs.	—					
ALFAJOR JORGITO X 85 Gr						
turrónX70						
vainilla x 36						
Hojaldre larguitas/triang. 40x150 grs	—					
Bichitos x 150 Mirgal x 28 un	—					
Bichitos x 400 x 11						
masticable						
chupetines cosmo						
galletas RICK(S X 130						
TOSTADAS GLUTEN X 200						
BROCHES MADERA						
picadillos CHANGUITO						
Discos Amorz Dulce						
4/5al	1					
5/5al	3					

Figura 3. Planilla de productos según proveedor.

Fuente: Autoservicio Juan José S.R.L.



CECI	CAJA	ENTRADA	SALIDAS EFT	PROVEEDOR	PAGO	CLIENTE CTA-CTE.	MONTO	N-TICKET	TARJETA	N_ TICKET
M A Ñ A N A A										

Figura 4. Planilla de registro de caja.
Fuente: Autoservicio Juan José S.R.L.



- Además, la figura societaria de S.R.L (Sociedad de Responsabilidad Limitada) adoptada en el año 2008 obligo a los directivos de la organización a llevar los registros y lineamientos correspondientes a esta forma legal. La Ley de Sociedades Comerciales establece en la Sección IX, De la Documentación y de la Contabilidad, la obligatoriedad y el tratamiento que debe darse a los documentos. Esto se complementa con lo estipulado en el Código de Comercio en el CAPITULO III, De los libros de comercio, del artículo 43 al 45.

Como consecuencia de esto surge que la documentación de carácter obligatoria es.

- Libro Diario.
- Libro de Inventarios y Balances.
- Estado de Situación Patrimonial y de Resultado.
- Libro de Actas.
- Legajos del personal contratado.
- Memorias, notas complementarias y anexos de esta documentación.
- Facturas, ticket, remitos y todo documento de carácter comercial.

En las actividades habituales de la fiambrería, reposición y control de la mercadería en stock, reparto a domicilio y en el resto las mismas, no se lleva registro de ningún tipo. La información que se transmite sobre estas cuestiones es de manera oral y superficial a modo de recordatorio a los directivos para que ellos ejecuten en función de esto.

2.3.4 Sistemas de incentivos.

En la actualidad no se utiliza en la organización un sistema de incentivos, ni se realizan evaluaciones de desempeño al personal.

El incentivo que se puede observar por parte de los directivos es el estar atentos y atender las necesidades de los empleados, contemplar y ser flexibles en el caso que los mismos pueden solicitar permisos para turnos médicos, para atender problemas familiares, entre otros, además de brindar facilidad y acceso a las mercaderías para su consumo personal y familiar. Es decir ser humanitarios en el trato con los mismos.



Capítulo 3

Análisis y diagnóstico administrativo



3.1 Análisis

El autoserivicio se caracteriza como un sistema abierto, debido a que interactúa permanentemente con el entorno. Del mismo recibe recursos humanos, financieros, de información y las mercaderías que representan el recurso principal, objeto de la actividad que realiza. Si bien no llevan adelante un proceso productivo, a las mercaderías se les agrega el valor necesario y se las comercializa al público, utilizando todos los recursos que toma del medio.

Conjuntamente con el proceso operativo, se realiza un proceso administrativo, que se compone de cuatro actividades genéricas presentes en todas las organizaciones, las cuales se representan a través de la planeación, organización, dirección y control.

Para lograr una armonía en el desarrollo de todos los procedimientos organizacionales, se debe contar con el soporte de una estructura definida. La cuál, en el autoserivicio, no se encuentra formalizada y donde sus elementos se analizan a continuación.

3.1.1 La organización en cinco partes

Según Mintzberg (2000), el interior de la organización se compone de las siguientes partes básicas: cumbre estratégica, línea media, el núcleo operativo, la tecno-estructura y el staff de apoyo.

En el autoserivicio, informalmente se observan solo dos de estas partes, debido a la baja complejidad de las actividades que desarrollan y el tamaño de la empresa. Las mismas son, la cumbre estratégica, conformada por los propietarios; y el núcleo operativo, compuesto por los cinco empleados que trabajan en la misma.

Por lo expuesto, se puede notar la ausencia de la línea media que actúa como nexo entre las partes existentes. Esto determina que los gerentes deban realizar las actividades de supervisión, coordinación y comunicación.

El tamaño y la dotación de personal que se posee en la actualidad, permite mantener una estructura uniforme y tradicional, sin generar las condiciones para crear dicho nivel intermedio.



3.1.2 Dimensiones del diseño organizacional

3.1.2.1 Dimensiones contextuales.

3.1.2.1.1 El tamaño.

El autoservicio es una pequeña empresa. Esto se debe al número reducido de empleados que posee, la pequeña superficie de venta que no permite clasificarlo como supermercado, el bajo volumen de ventas que se alcanza, el nivel de los capitales invertidos, entre otras.

3.1.2.1.2 La tecnología organizacional.

Es bajo el nivel de tecnología utilizada en la organización. Esto se debe a que la misma no realiza un proceso productivo, sino que se ofrece un servicio de comercialización.

Las herramientas y equipos que se utilizan sirven para la exhibición y conservación de los bienes que comercializan y la tecnología necesaria para realizar la facturación de las ventas, la cual se conforma de dos cajas registradoras, con lectores de códigos de barra y el software para el uso de las mismas. Además para comunicarse dentro de la zona del establecimiento, emplean el uso de radiotransmisores.

Por lo anterior, se observa que el tipo de tecnología presente en la organización es solo la necesaria para llevar a cabo las actividades diarias, conservando la manera tradicional y rudimentaria de hacer las cosas, sin innovar en la utilización de sistemas de registros sofisticados ni otras maneras de acceder y sostener una actualización tecnológica.

3.1.2.1.3 El entorno.

Los elementos del entorno general que afectan al negocio del autoservicio son.

- Las políticas de precios, debido a que comercializa mercaderías, los constantes ajustes que surgen del proceso inflacionario por el cual atraviesa el país, se traslada a los clientes a través de los aumentos en los precios.
- De manera similar inciden también, las políticas de restricciones, por las cuales el autoservicio debe dejar de ofrecer ciertos tipos de productos y buscar alternativas en el mercado nacional.



En el entorno específico se presentan.

- Los competidores de grandes cadenas de supermercados instalados en las cercanías del autoservicio, que inciden negativamente sobre el nivel de ventas; el cual puede verse contrarrestado, por la radicación de nuevos potenciales clientes en la localidad y barrios colindantes.
- En cuanto a los proveedores, estos tienen mucha incidencia sobre el autoservicio por el tipo de actividad que se desarrolla, ya que se depende de manera directa de los precios que fijan para las mercaderías y del cumplimiento de los plazos de entrega.

3.1.2.1.4 Las metas y la estrategia.

Consecuente con la ausencia de formalización, no existen metas ni estrategias definidas explícitamente. Pero como todas las organizaciones persiguen un propósito y emplean tácitamente una manera de hacer las cosas.

Normalmente las metas están relacionadas con objetivos económicos, respecto al nivel de ventas y de facturación.

En términos de ventaja competitiva, no se visualiza en detalle ninguno de los factores característicos que forman las estrategias genéricas de Porter.

Las estrategias implícitas que se observan, son volcadas a los clientes, a ofrecer un buen servicio de atención, estar pendientes de las necesidades y peticiones de los mismos, mantener dentro de las posibilidades las marcas que se comercializan generalmente, entre otras.

3.1.2.1.5 La cultura organizacional.

Como en la mayoría de las organizaciones la cultura está presente, en el autoservicio se representa en la forma tradicional de trabajar, en el ambiente cálido y familiar que se fomenta, en el respeto y la atención personalizada que se brinda a los clientes, en la libertad de elegir los uniformes, la flexibilidad y lo personal y directo del trato entre compañeros y gerentes, entre otras.

Según Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005) se puede determinar la cultura según las siguientes dimensiones y su grado de desarrollo en la organización.

- Atención a los detalles: es alto el grado de desarrollo, ya que se espera



que los colaboradores estén atento a todos los detalles y requerimientos que los clientes manifiesten en el autoservicio. Además de aquellos referidos a la actividad propia que realizan, para no descuidar la imagen de las empresa.

- Orientación a los resultados: es medio el grado de desarrollo, ya que para la organización es muy importante la concreción de los objetivos, pero también la forma que se practica para realizarlos.
- Orientación a personas: es alto el grado, ya que se prioriza un clima de trabajo familiar, por lo cual al tomar decisiones, las socias gerentes tienen en cuenta las consecuencias que se pueden generar y repercutir en ellas.
- Orientación a los equipos: no hay equipos formados, por lo cual es bajo el grado en que se presenta.

Por otro lado, si bien cada empleado realiza las funciones propias de su trabajo de manera individual, es necesario mantener la unidad del grupo, para así poder entre ellos remplazarse o cooperar en ciertas situaciones cuando sea necesario.

- Energía: es bajo el grado de desarrollo, se prioriza la cooperación dentro de la empresa, tanto de los trabajadores entre sí como hacia los superiores.
- Estabilidad: al ser una organización tradicional, que no ha sufrido de modificaciones relevantes realizadas a lo largo de los años, es alto el grado de estabilidad que mantienen.
- Innovación y riesgos: es bajo el grado en que los responsables de la organización innovan o toman riesgos. Las principales modificaciones son respecto a la adquisición de productos de ramas diferentes, o de nuevas marcas.

3.1.2.2 Dimensiones estructurales.

3.1.2.2.1 Formalización.

Como surge del relevamiento la formalización es baja en el autoservicio. Esta solo se encuentra de manera tácita, no existen registros internos de las normas, políticas y procedimientos que guíen el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

En términos precarios y sin continuidad, en una hoja de papel se imprime el formato de una planilla donde se registra por proveedor los productos que se



adquieren del mismo, en otra se registran los movimientos de la caja y al finalizar el día se emite el reporte financiero, proveniente del controlador fiscal, que detalla el volumen de ventas diarias. Estas planillas luego de un periodo corto de tiempo se descartan.

Por otro lado, en términos legales las directivas llevan los registros correspondientes a la figura societaria adoptada de S.R.L. con el asesoramiento profesional de un contador y de un abogado en situaciones laborales, como desvinculaciones de personal y otros motivos.

La formalización es necesaria porque permite regular el comportamiento de los miembros de una organización además de brindar conocimiento a los mismos sobre las normas, políticas, procedimientos y responsabilidades propias de cada función.

La falta de ésta genera informalidad y desestructuración de los elementos centrales de la estructura organizacional.

3.1.2.2.2 Especialización.

La especialización es baja, cada uno de los empleados está asignado a una de las funciones principales, para la cual es capacitado y se lo considera apto a desempeñar. En éstas funciones, las actividades y las tareas que les son propias son sencillas y rutinarias, como consecuencia de la división de trabajo y el capital humano asignado para cubrir la misma, se desarrolla y enfoca en ellas, haciendo que su trabajo sea una parte del proceso organizacional.

Por otro lado, a cada uno de ellos también se le enseña las actividades y tareas que involucran el resto de las funciones principales. Esto es con el objetivo de cubrir situaciones eventuales, como una elevada actividad comercial, la ausencia de alguno de los empleados o alternar las actividades entre compañeros. De esta manera, todos los integrantes de la organización se encuentran capacitados para cubrir todos los puestos operativos durante la jornada de trabajo.

Esta forma de trabajar está ligada al concepto de duplicación de tareas, y representa una carga adicional para quienes ante situaciones eventuales deben cubrir el puesto de sus compañeros.



Además, la especialización, es un concepto que está vinculado directamente con la centralización en la toma de las decisiones en los niveles superiores de la organización y con la falta de formalización de los procedimientos de trabajo.

3.1.2.2.3 Jerarquía de autoridad.

En el autoservicio se denotan solo dos niveles de autoridad, no establecidos de manera formal. Uno es de carácter superior, representado por los propietarios de la organización, y el otro inferior, compuesto por los empleados, es decir, sin que exista un nivel medio que coordine y sea el nexo entre estos dos. Esta división surge de la propia actividad de la organización, de la división del trabajo y del grado de especialización dentro de la misma.

Frente a esta situación todos los empleados reportan al nivel superior, lo que conlleva a un tramo de control amplio y consecuentemente una estructura organizacional achatada.

3.1.2.2.4 Centralización.

Las decisiones están centralizadas en el nivel superior con escasa participación de los operarios, el cual también ejerce el mecanismo de la supervisión directa. Generalmente, las mismas son desprogramadas o tienen que ver con problemas sin estructurar.

Esta es una característica propia de las pequeñas y medianas empresas que poseen estructura simple, lo que se relaciona también con la reducida dotación de personal y la baja especialización de los mismos, por la ausencia de complejidad en las tareas laborales.

3.1.2.2.5 Profesionalismo.

Es bajo el nivel de profesionalismo en el autoservicio. La sencillez de las tareas a desarrollar hace que no se requiera, al ingreso, poseer conocimientos específicos para ocupar los puestos de trabajo. En el establecimiento se instruye al personal al inicio del periodo para brindarles los conocimientos necesarios sobre las formas de trabajo en la organización.

Por otro lado, esta situación implica un menor costo ya que la organización no necesita afrontar gastos de capacitación, y genera una mayor adaptación de los



empleados ante problemas o ausencias de compañeros, logrando cubrir sus puestos y desarrollar de manera normal las actividades.

3.1.2.2.6 Razones del personal.

En este caso, son bajas las posibilidades de desarrollo del personal. Una vez aprendidas todas las actividades no hay niveles que superar ni tareas nuevas que aprender a desarrollar. Esto se relaciona con el bajo nivel de profesionalismo y la baja especialización del personal.

3.1.3 Estructura simple

Con toda la información reunida mediante el relevamiento, observamos que se puede encuadrar a la empresa dentro del tipo de estructura simple.

Las condiciones que favorecen su adaptación a este tipo de estructura son.

- El origen familiar de la empresa.
- Tamaño pequeño, según la cantidad de personal contratado y las cantidades de ventas.
- La dirección a cargo de los propietarios.
- La organización carismática es decir, que los propietarios ejercen poder sobre los empleados, por el atesoramiento que éstos les guardan.
- Ausencia de tecno-estructura.
- Staff de apoyo casi nulo, solo se los convoca a abogados y contadores, en situaciones en las cuales amerite su intervención, es decir que no se los ubica de manera permanente dentro de la organización.
- División de trabajo: es baja y está realizada sobre la base de las funciones principales del negocio. Estas son: caja, fiambrería, reposición de mercadería en góndola y control de stock, reparto a domicilio, actualización de precios y compra de mercaderías. Las actividades y tareas que cada una de estas funciones involucra son sencillas y rutinarias.
- Jerarquía de autoridad reducida a dos niveles.
- Baja formalización de los procesos y poco uso de la planificación, por lo cual toman decisiones sobre contingencias.



- La coordinación resulta de la supervisión directa, a cargo de la línea gerencial.
- Centralización en la línea gerencial, de la toma de decisiones y del control, ya que todos los empleados informan directamente a este nivel.
- El tipo de departamentalización que prevalece en términos informales dentro de la organización es la funcional.
- Las tareas que realizan los empleados no son especializadas, pero si intercambiables entre ellos.
- Ambiente de trabajo sencillo.

Todos estos factores son propios de una organización con una estructura poco elaborada, en la etapa inicial de su negocio y en aquellas pequeñas y medianas empresas, comúnmente denominadas Pymes. Los mismos se presentan ya que no es necesario depender de una gran estructura, para soportar y desarrollar los objetivos y por las actividades poco sofisticadas que realizan.

3.1.4 Mecanismos de coordinación

Los mecanismos que existen para coordinar las organizaciones son cinco. A continuación se detallan los utilizados por el autoservicio:

3.1.4.1 Ajuste mutuo.

Dentro del autoservicio, este tipo de mecanismo es utilizado con frecuencia, ya que los empleados se comunican permanentemente de manera informal y cooperan entre todos para coordinar las actividades diarias; lo cual se ve favorecido por la capacitación que reciben los empleados sobre todas las tareas. A través de esto, los mismos pueden realizar y cubrir todas las actividades y se adaptan a las distintas necesidades y situaciones que se presenten durante las normales de trabajo.

3.1.4.2 Supervisión directa.

Este mecanismo existe de manera informal, el cargo de supervisor es ejercido por las propietarias del autoservicio, las cuales controlan el desarrollo de las tareas en el establecimiento y emiten las directivas y correcciones.



Si bien las tareas son sencillas y la estructura es simple, es necesaria la supervisión, y que la misma se encuentre en el nivel gerencial, denota la centralización existente en la empresa, consecuencia también de la ausencia de un nivel medio que sea el nexo entre este tipo de actividades.

3.1.4.3 Estandarizaciones.

Son tres los tipos de estandarizaciones que nombra el autor Mintzberg (2000), la estandarización de los procesos de trabajo, de las producciones y de las destrezas de los trabajadores. Ninguno de estos tipos está presente en el autoservicio, debido a que no elaboran un producto propio, ni se conocen procesos de trabajo formalizados.

Además como consecuencia de ser una pequeña empresa, con procesos y actividades sencillas, que no se necesita de conocimientos específicos para ser desarrolladas, es suficiente con la coordinación de las actividades a través del ajuste mutuo y de la supervisión directa. Si fuera ampliándose la misma o se incorporaran procesos complejos, se debería comenzar a utilizar las estandarizaciones.

3.1.5 Comunicación organizacional y sistema de información

3.1.5.1 Comunicación.

Al igual que la estructura, la comunicación es informal y no se encuentran canales establecidos para la misma.

Realizan en una pequeña proporción, comunicación de tipo externa para dar a conocer actividades que se realizan dentro de la empresa o promociones comerciales.

La de tipo interna, fluye en todas las direcciones, de manera personal, oral y con soporte escrito en determinadas ocasiones.

No se determinan canales formales, ni codificación alguna, lo que fomenta la comunicación de carácter informal entre los trabajadores y la posibilidad de creación de rumores que afecten el normal desarrollo de las actividades, produzcan resistencia al cambio y demás perjuicios por la mal interpretación de la información. Todo lo cual se relaciona directamente con el sistema de información.



3.1.5.2 Sistema de información

Así como la comunicación interna no está formalizada en el autoservicio, tampoco poseen un sistema de información establecido, a través del cual se registre y documente toda la información generada, para que luego sirva de apoyo a los gerentes en el proceso de toma de decisiones.

Logrando un establecimiento de canales de comunicación y un tipo de soporte escrito de las actividades que se realizan, se podría obtener un sistema de información de carácter formal mediante el cual, se registren en documentos las actividades y procesos claves que se desarrollan; los cuales complementen los medios de control y de apoyo.

3.1.5.2.1 Manuales de procedimientos.

Representa una herramienta clave, ausente en la organización, a través de la cual se podría comunicar a los miembros de la organización sobre políticas, objetivos, procedimientos, normas y demás operaciones necesarias para la concreción de los objetivos propuestos.

La inexistencia de estos, es propia debido a que no existe una formalización de los procesos ni una determinación de los puestos de trabajo de manera formal, es decir que es consecuente a la estructura simple que presenta la empresa a grandes rasgos.

Con su elaboración, se documentaría la manera de hacer las cosas, ofrecería una guía para los empleados, representaría un parámetro de control de actividades, entre otras perspectivas favorables para este tipo de organización bajo análisis.

3.1.6 Sistema de incentivos

Como el elemento fundamental de la organización es su capital humano, no hay que perder de vista la satisfacción del mismo, para acompañar todos los cambios que se producen en la organización y lograr alcanzar el mayor potencial de los mismos, es necesario que se sientan motivados a trabajar.

En el presente, no se encuentra establecido un sistema de incentivos para las personas que trabajan en el autoservicio, si bien se trata de ser parcialmente flexibles en el otorgamiento de permisos y en otras cuestiones personales, no es suficientemente motivador, la presencia de los mismos. Además no utilizan ningún



mecanismo de evaluación de desempeño, solo lo realizan por intuición y a juicio de las propietarias.

Con un sistema de incentivos aplicado en la organización, se podría lograr un mayor sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, mayor nivel de desempeño en las actividades que realizan y un mejor ambiente de trabajo.

En el presente caso no podrían ser económicos, ya que el sueldo que se les paga a los trabajadores está regulado por ley, pero se puede trabajar con incentivos no remunerativos, como lo son bonos por desempeño, días libres, fines de semanas no laborables, regalos para fechas festivas, descuentos en mercaderías, entre otras maneras de compensación. De manera que los mismos trabajen con mayor esfuerzo para satisfacer las necesidades que cubrirían los incentivos.



3.2 Diagnóstico y propuesta de mejora

En el autoservicio se observa, como resultado del análisis precedente, la ausencia de una estructura formal que represente los niveles, las relaciones, funciones, las líneas de autoridad y los centros de toma de decisiones existentes en la organización. Lo cual se ve expresado a través de la figura de un organigrama.

La falta de un sistema de información para llevar el seguimiento y registro de las funciones y generar información para el proceso de toma de decisiones.

Y finalmente, la carencia de un proceso motivacional que mantenga e impulse el accionar del capital humano al cumplimiento de los objetivos.

A continuación, el análisis de FODA expone el resultado que surge del trabajo de investigación.

3.2.1 FODA general

3.2.1.1 Fortalezas.

- La trayectoria y el reconocimiento de los ciudadanos de la zona en el rubro.
- El clima de trabajo familiar y las relaciones directas con el personal.
- La infraestructura del establecimiento donde se opera el negocio y la localización en una avenida de acceso principal a la localidad de Malagueño, con una superficie de venta amplia.
- Un capital humano cercano y de confianza para trabajar en el establecimiento.
- El entrenamiento del personal para cumplir con las funciones propias de su puesto de trabajo y las tareas asignadas en determinadas situaciones eventuales.

3.2.1.2 Oportunidades.

- Los medios locales para emitir publicidades sobre las ofertas de productos, promociones y servicios.
- El crecimiento de la localidad a través del loteo de terrenos y el asentamiento de nuevas familias.



- La política de Precios Cuidados implementado por el gobierno para sostener la demanda de productos.
- La posibilidad de compra a los proveedores de forma directa, eliminando los intermediarios y con ello lograr la reducción de los costos.
- Créditos que otorga el gobierno a pequeñas y medianas empresas.

3.2.1.3 Debilidades.

- Ausencia de una estructura organizacional definida formalmente.
- Inexistencia de un sistema de información.
- La falta de formalización de métodos y procesos de trabajo.
- Sistemas rudimentarios de trabajo y registro de las actividades.
- Una cultura organizacional tradicional, basada en los principios del fundador que condiciona las decisiones de crecimiento y desarrollo.
- Un número amplio de actividades y una dotación de personal justa para cumplir con esos trabajos.

3.2.1.4 Amenazas.

- La situación de inestabilidad económica que atraviesa el país y el proceso inflacionario.
- El establecimiento de nuevas sucursales de grandes marcas de supermercados en cercanía de la zona donde opera el autoservicio. El accionar de estas sucursales repercute sobre el desarrollo de estrategias y sobre el nivel de ventas.
- El crecimiento del proceso de atomizar el mercado. Esto se presenta cuando surge el establecimiento de negocios familiares cercanos al autoservicio con horarios extendidos de atención y la venta a través de la cuenta corriente.
- Políticas económicas y de precios que pueda establecer el gobierno de turno.



3.2.2 FODA de la estructura

3.2.2.1 Fortalezas.

- La organización interna del negocio a través de las funciones principales.
- Las funciones principales están formadas por tareas de carácter simple y sencillo.
- La cooperación y la coordinación que existe entre los compañeros del grupo de trabajo para cumplir mutuamente con las funciones principales durante las jornadas de laborales.
- La predisposición que existe entre los participantes para el desarrollo de las diferentes actividades en situaciones eventuales, como ausencia de un compañero por enfermedad, vacaciones o circunstancias personales.
- Las relaciones directas y el trato personal que se establecen entre los empleados y los directivos en el desarrollo de las actividades en el interior del autoservicio.
- El ambiente de trabajo bajo un clima de carácter familiar, flexible y cercano entre los participantes.
- Las relaciones cercanas que se generan entre el personal y los directivos con los clientes dentro de su estadía en el establecimiento.
- La flexibilidad y predisposición que se brinda desde el autoservicio para atender las necesidades de los clientes.

3.2.2.2 Oportunidades.

- El crecimiento de la localidad, a través del loteo y el asentamiento de nuevas familias.
- El crecimiento del mercado local a través de la incorporación de nuevos clientes.
- El aumento de la fuente de personal en el mercado laboral local.

3.2.2.3 Debilidades.

- La ausencia de formalización de los objetivos que persigue el autoservicio.



- No existe formalización alguna de las relaciones, divisiones y niveles organizacionales.
- No existe un nivel táctico dentro de la organización, que actué como nexo entre el nivel estratégico y el operativo.
- El proceso de toma de decisiones está centralizado en el nivel estratégico.
- La dotación de capital humano es limitada para cumplir con las actividades que involucran las funciones principales del negocio.
- El control y la supervisión excesiva de las actividades.
- La ausencia de sinergia formalmente establecida entre los colaboradores que integran cada área.
- La falta de adaptación a los avances sobre la teoría de la administración, en este caso para las Pymes, que permiten mejorar la organización del negocio. Estos avances acompañan al crecimiento y desarrollo del mismo.

3.2.2.4 Amenazas.

- Aumentos en el salario de los trabajadores, debido al proceso inflacionario por el que atraviesa el país.
- La influencia del Sindicato de los Empleados de Comercio, que pueden crear tensiones en el ambiente de trabajo y en las relaciones de los colaboradores con los superiores.

3.2.3 FODA sistema de información

3.2.3.1 Fortalezas.

- La comunicación directa y a tiempo de las necesidades de productos u otras dentro de la organización entre el personal y directivos.
- La simplicidad de las actividades que hace a la utilidad de registros fáciles de completar.
- Dotación de personal pequeño, lo que favorece a la comunicación fluida sin tantos intermediarios.



3.2.3.2 Oportunidades.

- Los medios publicitarios locales donde el autoservicio emite las ofertas y promociones de sus productos y servicios.
- El trato cercano del personal y de los directivos con los clientes que colabora con la comercialización de los productos. Estos brindan toda la información disponible sobre los mismos.
- Recepción de sugerencias de clientes que comparten información externa.
- Comunicación fluida con proveedores para actualizar precios y productos.

3.2.3.3 Debilidades.

- No existe un sistema de información formalizado en la organización.
- El uso de formas precarias que existen en el establecimiento no es suficiente para cumplir con las actividades. Se entorpece el proceso de registración de las funciones principales y del flujo de las mercaderías.
- La ausencia de registros no permite generar un informe comparativo que refleje la evolución de la actividad del negocio a lo largo del tiempo. Se pierde toda la información generada y repercute negativamente en la toma de decisiones.
- Comunicación informal que puede causar rumores dentro del ámbito de trabajo.
- La imposibilidad de incorporación de los avances en los sistemas de información para el control y manejo del flujo de mercaderías, de las formas de registración y además de los avances en el software instalado en las cajas registradoras que podrían mejorar el sistema actual.

3.2.3.4 Amenazas.

- Las propagandas sobre ofertas y promociones de las grandes cadenas de supermercados a través de medios publicitarios masivos. Emisiones televisivas, folletos y revistas entregados en el domicilio y otros comercios.
- Publicidad engañosa de la competencia.



3.2.4 FODA sistema de incentivos

3.2.4.1 Fortalezas.

- La flexibilidad de respuesta de los directivos ante solicitudes del personal como permisos para atender situaciones o tramites personales en el horario laboral, para la fijación del periodo de vacaciones y otras licencias.
- El acceso del personal a ciertos beneficios en la compra de mercaderías.
- Libertad del personal para decidir sobre el uniforme a vestir en el establecimiento y de la modalidad para operar en las funciones a cumplir.

3.2.4.2 Oportunidades.

- La creciente atención que le dan las empresas al capital humano.
- La existencia de empresas que realizan convenios con los dueños de las organizaciones para que los empleados obtengas descuentos, o algún tipo de beneficio.

3.2.4.3 Debilidades.

- No existe un sistema de incentivos formalizado en la organización.
- La ausencia de incentivos para el cumplimiento de las tareas hace que el personal disminuya su rendimiento y predisposición.
- La sencillez de las tareas que involucran las funciones vuelven rutinario el comportamiento del personal.

3.2.4.4 Amenazas.

- La oferta laboral de las grandes cadenas de supermercados o de otros rubros.
- La situación económica por la que atraviesa el país genera incertidumbre y desconcierta al personal sobre la situación laboral.
- Acciones de los sindicatos que regulan las condiciones de trabajo.
- Políticas salariales que determinan los gobiernos de turno.



Del análisis de cada uno de los elementos que forman el FODA, se advierte que en el autoservicio existen condiciones propicias que le permiten seguir creciendo a nivel comercial. Una buena imagen y una forjada trayectoria forman una base sólida para el desarrollo, al igual que un capital humano predispuesto y de confianza y de una estructura edilicia amplia y bien localizada que acompañe el crecimiento.

Por otro lado, y a raíz de la ausencia de una estructura organizacional no definida, la inexistencia de un sistema de información formal, la falta de formalización de los métodos de trabajo y de la inestabilidad económica y del proceso inflacionario por el que atraviesa el país, se ve afectado y entorpecido el proceso comercial. Esto hace que la eficiencia en el trabajo disminuya, que se genere un aumento en los costos, que existan pérdidas en las mercaderías y una baja en la prestación en el servicio.

Por lo cual, en el capítulo siguiente se propone una alternativa de solución que trabaja sobre estas debilidades para fortalecer y aumentar la explotación de las condiciones propicias para el crecimiento y desarrollo.



Capítulo 4

Propuesta de mejora



4.1 Propuesta de mejora

La propuesta de mejora formulada para el Autoservicio Juan José S.R.L se llevara a cabo desde el punto de vista de las perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de Mando Integral que propone Robert S. Kaplan (1997) es una herramienta que transforma la misión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores organizados desde cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; y utiliza una serie de mediciones para informar a todos los miembros de la empresa las causales del éxito actual y futuro.

Las medidas de este cuadro deben utilizarse para articular y comunicar la estrategia empresarial, la de negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y de los departamentos, a fin de conseguir un objetivo común. De esto surge que el Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del cuadro permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

En la perspectiva financiera, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del cuadro. Cada una de las medidas seleccionadas indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a una mejora en la actuación financiera. Los objetivos se relacionan con la rentabilidad, los ingresos, los rendimientos del capital, la reducción de los costos y la mejora en la productividad, entre otros.

La perspectiva del cliente identifica los segmentos de clientes y de mercado en la cual la empresa ha decidido competir. Esta perspectiva permite que las empresas definen sus indicadores claves sobre los clientes como la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, entre otros. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.



En la perspectiva del proceso interno los directivos identifican los procesos más críticos dentro de la empresa que le permitan conseguir los objetivos fijados por los accionistas y para los clientes. Los indicadores que se desarrollan para esta perspectiva se realizan después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Es importante que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de pos-venta.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento establece la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos definidos para las restantes perspectivas. Los objetivos de esta perspectiva es definir los inductores que sean necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas dentro del cuadro de mando.

Para construir esta infraestructura existen tres categorías principales de variables que se deben tener presentes, estas son las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

De lo expuesto anteriormente, y para cada una de las perspectivas, se proponen como objetivos para el autoservicio lo siguiente.

- Perspectiva financiera. El objetivo de esta perspectiva es aumentar el rendimiento del capital, reducir los costos de mercaderías perdidas, ya sea por mermas, vencimiento o por un des manejo operativo en su tratamiento, y los costos de mantenimiento de las mismas. Esto se lograra a través de la implementación de un proceso de planificación para asignar los recursos financieros disponibles en el autoservicio de manera racional y sobre la base un sistema de información.
- Perspectiva del cliente. El objetivo definido para esta perspectiva es mantener la fidelidad de los clientes actuales e incrementar en nivel de satisfacción y servicio ofrecido, aumentar el feedback; la respuesta de los clientes sobre las prestaciones, y desarrollar a los nuevos clientes que forman parte del mercado local.



- Perspectiva del proceso interno. El objetivo definido para esta perspectiva es mejorar técnicamente los procesos operativos, añadir valor dentro de la cadena operativa a cada uno de ellos, y aumentar la eficiencia de las funciones críticas en el autoservicio. Esto se logra a través de la instrumentación de un manual de procesos críticos y de un sistema de información que lo soporte.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El objetivo planteado para esta perspectiva es la formalización de un sistema de información que sirva de apoyo y soporte al proceso organizacional y operativo, y el desarrollo e implementación de un sistema de incentivos que sea la base que guíe el accionar del capital humano.

Siguiendo la línea de los objetivos definidos anteriormente para cada una de las perspectivas, se propone la necesidad de definir y formalizar una estructura dentro de la organización, establecer una división de tareas adecuada para desarrollar las actividades de la forma más eficiente y complementaria, asignar responsabilidades a cada empleado y poder ejercer así un mejor control sobre los mismos. Lo cual se verá expresado a través de la figura de un organigrama en la organización.

Luego de desarrollada correctamente la estructura, es necesario complementar las modificaciones, estableciendo un sistema de información para poder registrar en documentos, todas las tareas que se llevan a cabo en la empresa y que los mismos sirvan de apoyo al nivel superior en el proceso de toma de decisiones.

Para fortalecer la comunicación y al mismo tiempo acompañar la estructuración, es necesario establecer un manual de procedimientos críticos en el cual se indique la manera de hacer las cosas, para que sirva de instructivo a los colaboradores y de respaldo a los superiores.

Por último, se cree necesaria la creación de un sistema de incentivos, para fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa y que de esta manera se sientan motivados a desarrollar las actividades en pos de los objetivos organizacionales y para obtener reconocimientos o alcanzar la satisfacción de las necesidades que presenten.

4.1.1 Estructura

Según el modelo que propone Mintzberg (2000), de la organización en cinco partes, en el autoservicio bajo análisis, solo se desarrollan dos de las mismas como se mencionó en el capítulo precedente.

Creemos conveniente la incorporación de una línea media, para estructurar de manera completa a la empresa, con dicho nivel que conecte el núcleo operativo con la cumbre estratégica. Además se registra el staff de apoyo, que si bien es tercerizado, existe en la práctica de la organización.

La misma queda representada de la siguiente manera.

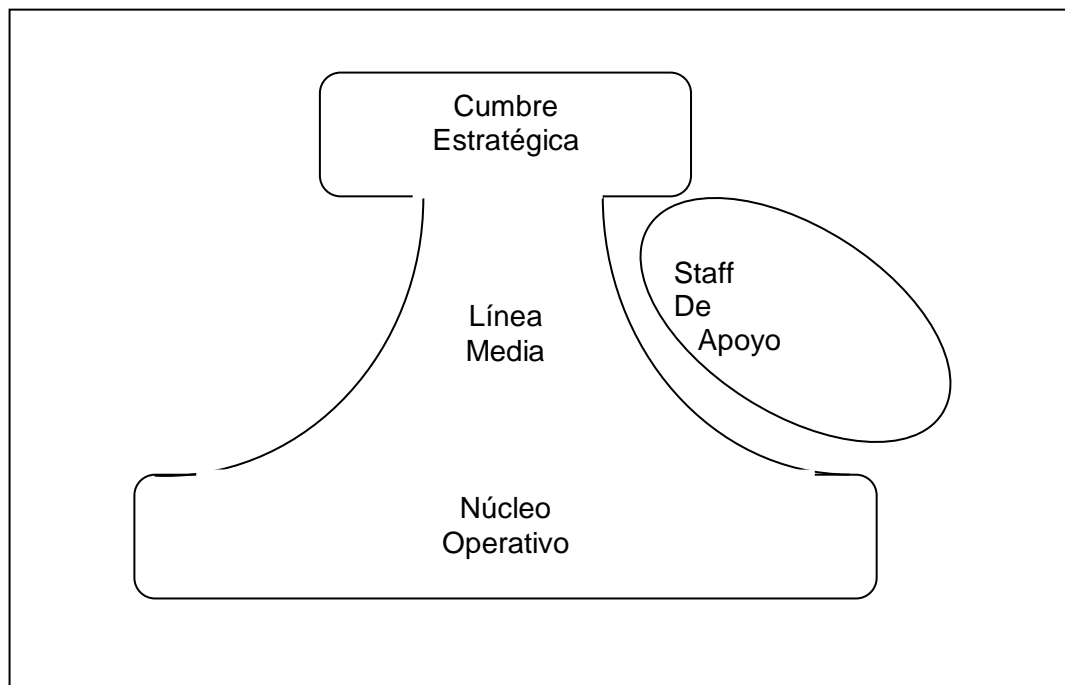


Figura1. Adaptado de la figura de Mintzberg (2000).

De esta manera queda compuesta por:

- Cumbre estratégica: compuesta por las dos socias gerentes, las cuales definen las estrategias que se llevan a cabo, realizan las planificaciones y la toma de decisiones.
- Línea media: se compondrá de los responsables de los distintos departamentos funcionales que se establecerán, y su vez actuarán como el nexo entre las demás partes componentes.



- Núcleo operativo: está conformado por el capital humano del autoservicio, que realiza todas las actividades diarias y propias del negocio y que hacen a la concreción de los objetivos propuestos.
- Staff de apoyo: se propone su formalización. Este está compuesto por dos profesionales, un contador y un abogado, quienes prestan servicios externamente a la organización y dan su apoyo cuando es solicitado por la cumbre estratégica.
- La tecno-estructura: no se formaliza en el autoservicio. Esta no cuenta con analistas que afecten la actividad organizacional, ni es necesario debido al bajo nivel de complejidad en tecnología que utilizan, y a que dentro de la misma no se realiza un proceso productivo.

Una vez determinadas las cuatro partes componentes, se procede al diseño del organigrama organizacional, con la división de tareas según el criterio funcional, los puestos nuevos que se proponen y la línea media que conecte el nivel superior e inferior, por lo que resulta de la siguiente manera.

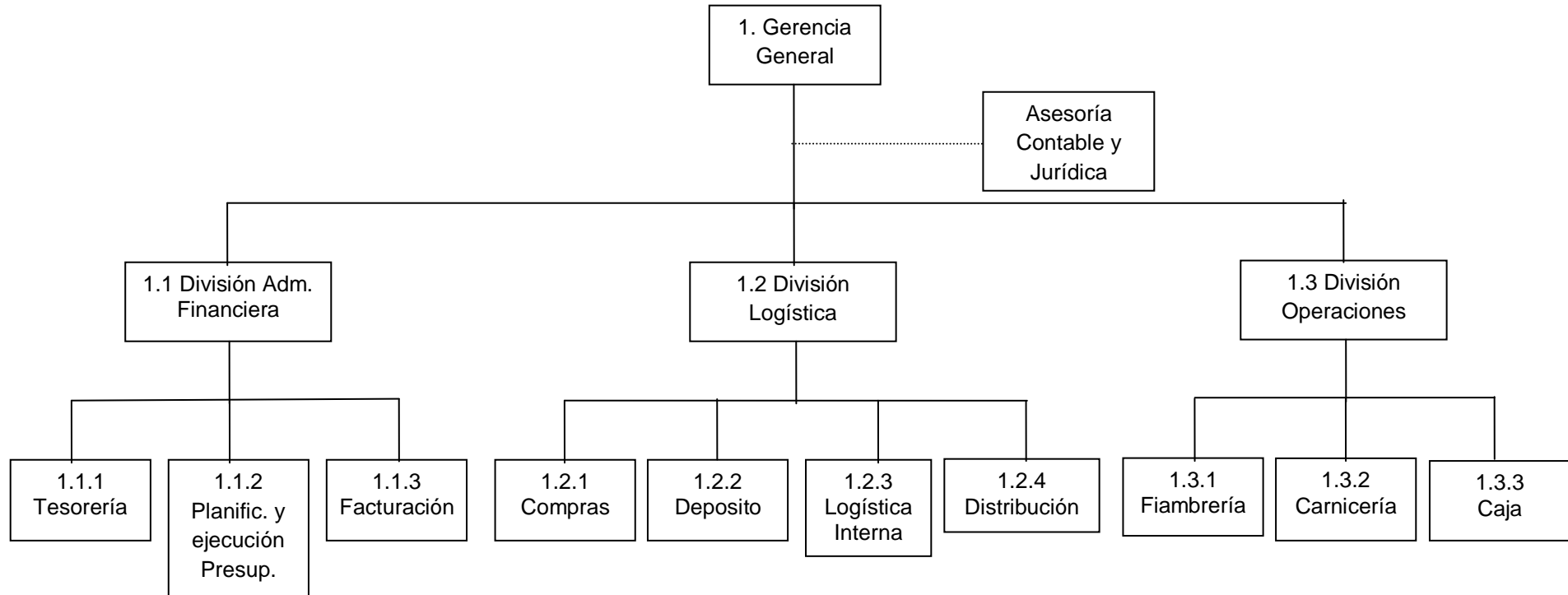


Figura 2. Organigrama del Autoservicio Juan José S.R.L
Fuente: Elaboración propia.



Como primer ítem, se propone la formalización de la estructura organizacional y su representación a través de la figura de un organigrama, donde se asiente la división de tareas, los niveles jerárquicos, los responsables y además se delimitan los canales de comunicación.

Para concluir con este organigrama, se utilizará los elementos del diseño de la estructura. Los cuales son y se presentan para el autoservicio de la siguiente manera.

- División del trabajo: dentro del autoservicio es conveniente dividir el proceso de compras y de atención al cliente para su mejor funcionamiento.

El proceso de compras se divide en las actividades de Compras, dentro de las actividades de la División Logística, en pago a proveedores; que le compete a la actividad de la Tesorería, en el tratamiento y almacenamiento de los comprobantes que surgen del proceso de compra; correspondientes a la actividad de Facturación, y en el manejo de las mercaderías en depósito; ligadas también a la actividad de la División Logística.

Las actividades dentro de la División Logística están divididas en la función de Compras, que realiza los pedidos de mercaderías sobre las existencias faltantes en el inventario, la función de Depósito, encargada de la descarga, traslado, almacenamiento y mantenimiento de las mercaderías en el depósito del autoservicio, en la función de Distribución, que involucra a la externa ligada al reparto a domicilio de los pedidos de mercaderías, y finalmente la función de Logística Interna, encargada del aprovisionamiento de mercaderías en la superficie de venta y del seguimiento y mantenimiento de los elementos que hacen a la prestación del servicio y de la estructura edilicia que lo forma.

La función de atención a clientes se representa a través de las actividades operativas de la Fiambrería, la Carnicería y de la Caja. También dentro de la división de trabajo se planteó la necesidad de implementar la función de Planificación y ejecución de Presupuesto, como la actividad encargada de planificar, estimar y asignar el



presupuesto a las actividades de compras, de operaciones, de logística y a la función de Asesoría contable y Jurídica en caso necesario.

- Especialización: es bajo el grado de especialización en el autoservicio como consecuencia de la simplicidad en las tareas que involucran las actividades.

Es decir, que el capital humano es asignado a cada una de las actividades para las cuales ya se encuentran capacitados y aptos para desempeñar, y además se les enseña el desarrollo de las demás, para que puedan cumplir con una de forma principal y otras en ocasiones de necesidad.

- Jerarquía y cadena de mando: se establecerán los dos niveles que se diferencian en la organización. Los cuales agrupan a los propietarios en el nivel superior y a los trabajadores en la línea operativa. Además se propondrá la implementación de una línea media, que represente y sea el nexo que comunique a los extremos actuales de la organización.

Esto indica que la cadena de mando parte desde el nivel superior y recorre un camino hasta llegar a la línea operativa de la organización.

A partir de esta estructuración los trabajadores recibirán órdenes y serán guiados por la línea media de manera directa la cual retroalimentara al nivel superior y viceversa.

- Departamentalización: se agrupan las actividades por el criterio de la Departamentalización funcional. Se definen los departamentos de División Administrativa y Financiera, División Logística y División Operaciones para integrar a las funciones principales que se desarrollan dentro del autoservicio y a las nuevas actividades que sirven de soporte a las mismas.

Este tipo de departamentalización se corresponde con la estructura y la forma tradicional de realizar el trabajo, además de representar la manera más eficiente de hacer las cosas, esto como consecuencia de un alto criterio de homogeneidad entre las tareas que involucran a cada función principal.

- Amplitud del control: debido a la pequeña cantidad de personal operativo, solo cinco personas para cubrir las funciones principales, los



mismos serán controlados por el personal encargado de cubrir la línea media, implementada a partir de esta propuesta.

- Centralización y descentralización: la autoridad para la toma de decisiones parte desde el nivel superior hasta la línea media y a partir de allí, el gerente es el nexo que desagrega las directivas y las transmite al nivel operativo para el desarrollo de las acciones. Los propietarios son los encargados de este proceso y a través de sus directivas guían el negocio y a los empleados.
- Formalización: dentro de la organización, la formalización es un elemento que se propone acrecentar a través de la generación de documentos y de la comunicación de las normas, políticas y reglamentaciones que estén dirigidas a todos los integrantes de la misma y para cada puesto de trabajo en particular.

A partir de este nuevo organigrama para el autoservicio Juan José S.R.L quedan establecidos los elementos de la estructura de la siguiente manera.

- Niveles jerárquicos.
 - Nivel superior: la Gerencia General, está compuesto por las socias y propietarias del autoservicio. Estas llevan adelante la dirección del mismo, establecen y fijan los objetivos, definen los planes y asignan los recursos y desarrollan el proceso de toma de decisiones.
 - Nivel medio: con la implementación de este nivel jerárquico y la asignación o contratación de personal para cubrir las actividades que involucra. Este queda establecido a través de las nuevas División Administrativa y Financiera, la División Logística y la División Operativa. Este nivel es el nexo constante entre el nivel superior y el nivel operativo en el autoservicio. El mismo es el que supervisa y controla la forma y el cumplimiento de los objetivos fijados, y es el que genera y transmite información a ambos niveles de la estructura.
 - Nivel inferior: está formado por el capital humano de la empresa. Consta de cinco personas contratadas para realizar todas las



actividades operativas, las cuales se encuentran sobre una misma línea horizontal. El personal que se ocupa de estas actividades posee el mismo nivel de autoridad para decidir, sobre situaciones cotidianas y de índole operativo inherentes a su trabajo, y reportan a la gerencia, línea media, de la cual también reciben órdenes.

- Departamentos.
 - División Administrativa y Financiera.
 - Tesorería. Esta función es la encargada del manejo y resguardo del dinero en el autoservicio. Es la que fiscaliza y realiza el pago a los proveedores, la liquidación (pago de sueldo) a los empleados y otros gastos en general.
 - Planificación y ejecución Presupuestaria. El fin de esta función es establecer la formalización, la planificación y la ejecución de los presupuestos de los que dispone el autoservicio, para hacer un mejor uso del capital disponible y reducir costos innecesarios.
 - Facturación. Esta función es la encargada del seguimiento de las ventas, a través de los comprobantes e informes emitidos por el controlador fiscal, de las compras de mercaderías a proveedores, por medio de las facturas y remitos, y de los gastos por mantenimiento y/o reparaciones en planta.
 - División Logística.
 - Compras. Esta función está destinada a la compra de mercaderías para la reventa y otras en el autoservicio. Es a partir de la recepción de la nota de pedido emitida por el departamento de Planificación y ejecución Presupuestaria que inicia su proceso. Este incluye negociación con los proveedores, control de calidad y seguimiento de la compra hasta la recepción de la mercadería.
 - Deposito. El objetivo de esta función es controlar el stock de las mercaderías, el manejo y su tratamiento para el



almacenamiento y conservación, y el mantenimiento del espacio físico que corresponde al depósito.

- Logística Interna. Esta encargada del aprovisionamiento, orden y distribución de las mercaderías sobre la superficie de venta para su comercialización. Además involucra todas aquellas actividades destinadas al mantenimiento, mejora, limpieza y orden de la estructura edilicia donde opera el autoservicio, incluyendo todos los sectores y el exterior del mismo.
- Distribución. La misma está encargada del traslado de los pedidos de mercaderías que han sido solicitados por los clientes a su correspondiente domicilio.
- División Operativa.
 - Fiambrería. Las actividades principales de esta función operativa son la atención al público, la higiene y orden del lugar de trabajo, porque se trabaja mayormente con productos perecederos; la reposición de las mercaderías, el control de los vencimientos y el mantenimiento del frío en las heladeras, entre otras actividades propias de la sección.
 - Carnicería. Las actividades que involucra esta función son la atención al público, la higiene y orden del lugar de trabajo, porque se trabaja mayormente con productos perecederos; la reposición de las mercaderías, el control de los vencimientos y el mantenimiento del frío en las heladeras, entre otras actividades.
 - Caja. La misma consiste en el cobro de los productos a través de cintas magnéticas y cajas registradoras, que utilizan un software específico para su control y reconocimiento de precios. Es el último eslabón del proceso de venta a los clientes.



Actualmente la dotación de capital humano en el autoservicio es de 7 (siete) personas en total. La asignación de funciones a cada uno de los mismos en carácter de responsables, se realiza de acuerdo al criterio de experiencia y de los conocimientos que poseen en el rubro.

De esta manera, queda representado y se le otorga formalidad y documentación a la estructura, además de asignar responsables de las actividades para que respondan por el desempeño de las mismas.



4.1.2 Sistema de información.

El sistema de información que se desarrolla para el autoservicio sigue los lineamientos que plantea la teoría de Stair, Ralph M. y Reynolds, George W. (2000). Esta clasifica a los sistemas de acuerdo al tipo de información que procesan las actividades dentro de la organización. De esta manera se propone al Sistema de procesamiento de transacciones (TPS) como la herramienta para formalizar el proceso que sigue la información hasta culminar en la toma de decisiones.

4.1.2.1 Sistema de procesamiento de transacciones (TPS).

“Una transacción es cualquier tarea, actividad o suceso, ya sea generado internamente o fuera de la organización, que afecta a esta” (Volpentesta, Jorge Roberto, 1993, p.104).

Volpentesta (1993) plantea que los S.P.T tienen el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de las actividades rutinarias de una organización. Por lo tanto, se puede decir en general que estas transacciones se refieren a: ventas; compras; cobranzas; pedidos de suministros; pago a los empleados; entre otras.

De esto surge que a medida que se procesan las transacciones se reúnen los datos referidos a cada una de ellas y que la organización considera pertinentes. Los datos que surgen de estas transacciones se almacenan para su posterior uso.

El sistema de procesamiento de transacciones tiene como objetivo generar un soporte y registro operativo sobre las actividades diarias y esenciales de la organización.

Como todo sistema, comprende una serie de etapas que los encargados de la organización deben tener presente al cumplir funciones con el mismo.

En el autoservicio cada una de las funciones principales está directamente relacionada con el tratamiento y flujo de las mercaderías. Estas representan el elemento vital de la organización, por lo cual este sistema se verá plasmado a través de una serie de formularios diseñados a este fin.

Estos formularios tienen como objetivo generar registros de los movimientos de las mercaderías y brindar un seguimiento sobre estas actividades.

Las etapas que comprenden al Sistema de procesamiento de transacciones se dividen entre los siguientes bloques.



- Entrada.
 - Recopilación de datos: esta etapa se ve plasmada a través de la función de control de inventario. Esta representa el conteo manual de las unidades físicas de productos existentes en el depósito, en las góndolas de la superficie de venta y en el sector de la fiambrería.
 - Edición de datos: es la carga manual de los datos que surgen del recuento físico de productos en cada uno de los campos de los formularios de control de inventario.
 - Corrección de datos: es la modificación de los datos ingresados en cada uno de los formularios, y que surgen de la evaluación del control de inventario.
- Proceso.
 - Manipulación de datos: es el tratamiento y procesamiento de los datos ingresados en los formularios de control de inventarios transformándolos en resultados sobre las existencias de mercaderías, que se representa a través del cálculo de los totales.
 - Almacenamiento de datos: es el archivo de los formularios con los datos ingresados para brindar respaldo al proceso de la toma de decisiones. Este respaldo de datos también puede ser a través de la creación de un archivo con formato de Excel en un computador para su posterior uso y búsqueda.
- Salida.
 - Elaboración de documentos: procesados los datos cargados en cada uno de los campos que forman las planillas se procede a elaborar un informe. Este informe muestra el resultado total sobre el estado de las mercaderías y de los movimientos de las mismas para un determinado periodo de tiempo.

Los formularios que se presentan a continuación fueron diseñados para representar el soporte físico del sistema de procesamiento de transacciones en el autoservicio. Cada uno de estos con un objetivo a cumplir y con una serie de características que permiten alcanzarlo.



Estos formularios son:

- Tabla 1. Control de Inventario en Depósito.
- Tabla 2. Control de Inventario en Góndola.
- Tabla 3. Control de Inventario en Fiambrería.
- Tabla 4. Control de Inventario General.
- Tabla 5. Movimiento de Mercaderías.
- Tabla 6. Monitoreo de Mercaderías.



Encargado del relevamiento:				Fecha: / /		
Control de Inventario – DEPOSITO						
Detalles				Totales		
Productos	Unidad de medida	Cantidad por Unid. med.	Fecha de vencimiento	1- Total (unidad de medida)	2-Total (unidades)	3- Total Exist. (unidades) 1+2
Firma del encargado:						Nº pág.

Tabla 1. Control de Inventario en Depósito.
 Fuente: Elaboración propia.



4.1.2.1.1 Control de Inventario en Depósito.

- Objetivo del formulario: tiene por objeto relevar la información sobre las mercaderías en existencia en el depósito del autoservicio, a una fecha determinada, generalmente al finalizar el periodo mensual, y por un responsable a cargo.
- Formato y contenido: está representado por el formato de una planilla de Excel pre-impresa en una hoja de papel. Está compuesto por una serie de campos que se distribuyen de la siguiente manera:
 - Encabezado: Encargado del relevamiento y Fecha.
 - Cuerpo: está dividido en dos apartados, el primero es el de Detalles, que contiene las columnas con los campos de Productos, Unidad de medida, Cantidad por Unidad de medida y Fecha de vencimiento, y el segundo apartado es el de Totales y contiene los campos de 1- Total (unidad de medida), 2- Total (unidades) y 3- Total Exist. (existencias)(unidades) 1 + 2.
 - Conclusión: al final de la hoja se encuentra un campo para la Firma del encargado del relevamiento y el número de página.
- Descripción y características técnicas para su confección: está dividido en apartados y de acuerdo a los campos que les corresponden para su interpretación.

Detalles. Este apartado contiene los campos con las características que permiten identificar y describir al producto.

- Productos: en cada una de las filas que forman esta columna se introducen, para su reconocimiento e identificación, los nombres de las mercaderías y artículos a ser relevados.
- Unidad de medida: representa el elemento de medición que permite identificar al producto en su estado de presentación, es decir contenido dentro de su packaging. Pueden ser kilogramos, cajas, litros, pack, bolsas, entre otras.
- Cantidad por unidad de medida: es la cantidad de unidades individuales de producto que contiene la unidad de medida.
- Fecha de vencimiento: representa el día de expiración del plazo para el consumo de la mercadería.



Totales. Este apartado contiene los campos con las cantidades numéricas de las unidades físicas existentes de cada producto.

- 1- Total (unidad de medida): representa la cantidad física de productos existentes por unidad de medida.
- 2- Total (unidades): representa la cantidad física individual de productos existentes y que no están contenidos dentro de la unidad de medida. Son aquellos productos que se encuentran sueltos en el área del depósito.
- 3- Total Exist. (unidades) 1+2: esta columna arroja el resultado total de las existencias físicas de mercaderías en unidades individuales.

Es la suma de la columna “1- Total (unidad de medida)” por la columna de “Cantidad por Unid. med.”, en el apartado de Detalles, más la columna “2- Total (unidades)”. La fórmula de cálculo es:

*Total Exist. (unidades) 1+2 = (1- Total (unidad de medida) * Cantidad por Unid. med.) + 2- Total (unidades).*

La planilla de Control de Inventario en Depósito está diseñada para proporcionar información sobre las existencias de mercaderías en el área del depósito al finalizar el periodo mensual. Este relevamiento parcial que se hace sobre este sector, y a partir de la asignación de un encargado para cubrir el área de Depósito, dentro de la División Logística, agiliza la construcción del Inventario General.

La construcción de este inventario parcial se realiza al finalizar el periodo mensual, entre los días 28 y 29 de cada mes, esto a raíz de que la demanda por parte de los consumidores disminuye como consecuencia de la reducción del efectivo disponible.

Este inventario está representado a través de unidades individuales de productos, ya que si bien existe una gran variedad de artículos para comercializar, las cantidades que se adquieren para la reventa no son numerosas y cubren un corto plazo. El objetivo es disminuir los costos de mantenimiento y no conservar un stock elevado de mercaderías, que permita también reducir las pérdidas por mermas, vencimientos, roturas u otros.



Encargado del relevamiento:			Fecha: / /
Control de Inventario – GONDOLA			
Detalles			Totales
Producto	Fecha de vencimiento	Precio Unitario	4- Total Exist. (unidades)
Firma del encargado:			Nº pág.

Tabla 2. Control de Inventario en Góndola.
 Fuente: Elaboración propia.



4.1.2.1.2 Control de Inventario en Góndola.

- Objetivo del formulario: está destinado a relevar la información de las mercaderías en existencia en cada una de las góndolas ubicadas sobre la superficie de venta y que se encuentran expuestas al público para su comercialización. Se realiza a una fecha determinada, generalmente al finalizar el periodo mensual, y por un responsable a cargo, y también sirve a la función de actualización y control de precios.
- Formato y contenido: está representado por el formato de una planilla de Excel pre-impresa en una hoja de papel. Está compuesto por una serie de campos que se distribuyen de la siguiente manera:
 - Encabezado: Encargado del relevamiento y Fecha del relevamiento.
 - Cuerpo: está dividido en dos apartados, el primero es el de Detalles, que contiene las columnas con los campos de Productos, Fecha de vencimiento y Precio unitario; y el segundo apartado es el de Totales y contiene el campo de 4- Total Exist. (existencias) (unidades).
 - Conclusión: al final de la hoja se encuentra un campo para la Firma del encargado del relevamiento y el número de página.
- Descripción y características técnicas para su confección: está dividido en apartados y de acuerdo a los campos que les corresponden para su interpretación.

Detalles. Este apartado contiene los campos con las características que permiten identificar y describir al producto.

- Productos: en cada una de las filas que forman esta columna se introducen, para su reconocimiento e identificación, los nombres de las mercaderías y artículos a ser relevados.
- Fecha de vencimiento: representa el día de expiración del plazo para el consumo de la mercadería.
- Precio Unitario: es el valor al cual se comercializa el producto al público por unidad.

Totales.

- 4- Total Exist. (unidades): representa la cantidad física individual de productos existentes en las góndolas del comercio.



La planilla de Control de Inventario en Góndola está diseñada para proporcionar información sobre las existencias de mercaderías en el área que forma la superficie de venta al finalizar el periodo mensual. Este relevamiento parcial que se hace sobre este sector, y a partir de la asignación de un encargado para cubrir el área de Logística Interna, dentro de la División Logística, agiliza la construcción del Inventario General.

La construcción de este inventario parcial se realiza al finalizar el periodo mensual, entre los días 28 y 29 de cada mes, esto a raíz de que la demanda por parte de los consumidores disminuye como consecuencia de la reducción del efectivo disponible.

Este inventario está representado a través de unidades individuales de productos, ya que si bien existe una gran variedad de artículos para comercializar, las cantidades que se exhiben para la reventa no son numerosas y están un corto plazo. El objetivo es disminuir los costos de mantenimiento y no conservar un stock elevado de mercaderías, que permita también reducir las pérdidas por mermas, vencimientos, roturas u otros.

Además, la construcción de este inventario proporciona información para crear una base sobre la actualización y seguimiento de los precios, esto como consecuencia del proceso inflacionario por el que atraviesa el país.



Encargado del relevamiento:				Fecha: / /
Control de Inventario – FIAMBRERIA				
Detalles				Totales
Producto	Fecha de vencimiento	Precio Unitario	Unidad de medida	5- Total Exist. (unidades)
Firma del encargado:				Nº pág.

Tabla 3. Control de Inventario en Fiambrería.
 Fuente: Elaboración propia.



4.1.2.1.3 Control de Inventario en Fiambrería.

- Objetivo del formulario: está destinado a relevar la información de las mercaderías en existencia en el sector de la fiambrería. Se realiza a una fecha determinada, generalmente al finalizar el periodo mensual, y por un responsable a cargo, y también sirve a la función de actualización y control de precios.
- Formato y contenido: está representado por el formato de una planilla de Excel pre-impresa en una hoja de papel. Está compuesto por una serie de campos que se distribuyen de la siguiente manera:
 - Encabezado: Encargado del relevamiento y Fecha del relevamiento.
 - Cuerpo: está dividido en dos apartados, el primero es el de Detalles, que contiene las columnas con los campos de Productos, Fecha de vencimiento, Precio unitario y Unidad de medida; y el segundo apartado es el de Totales y contiene el campo de 5- Total Exist. (existencias) (unidades).
 - Conclusión: al final de la hoja se encuentra un campo para la Firma del encargado del relevamiento y el número de página.
- Descripción y características técnicas para su confección: está dividido en apartados y de acuerdo a los campos que les corresponden para su interpretación.

Detalles. Este apartado contiene los campos con las características que permiten identificar y describir al producto.

- Productos: en cada una de las filas que forman esta columna se introducen, para su reconocimiento e identificación, los nombres de las mercaderías y artículos a ser relevados.
- Fecha de vencimiento: representa el día de expiración del plazo para el consumo de la mercadería.
- Precio Unitario: es el valor al cual se comercializa el producto al público por unidad.
- Unidad de medida: representa el elemento de medición que permite identificar al producto en su estado de presentación, es decir contenido dentro de su packaging.



Totales.

- 5- Total Exist. (unidades): representa la cantidad física individual de productos existentes en el área de fiambrería.

La planilla de Control de Inventario en Fiambrería está diseñada para proporcionar información sobre las existencias de mercaderías en esta área que también forma parte de la superficie de venta, al finalizar el periodo mensual. Este relevamiento parcial que se hace sobre este sector, y a partir de la asignación de un encargado para cubrir el área de Fiambrería, dentro de la División Operativa, agiliza la construcción del Inventario General.

La construcción de este inventario parcial se realiza al finalizar el periodo mensual, entre los días 28 y 29 de cada mes, esto a raíz de que la demanda por parte de los consumidores disminuye como consecuencia de la reducción del efectivo disponible.

Este inventario está representado a través de unidades individuales de productos, ya que si bien existe una gran variedad de artículos para comercializar, las cantidades que se exhiben para la reventa no son numerosas y están un corto plazo. El objetivo es disminuir los costos de mantenimiento y no conservar un stock elevado de mercaderías, que permita también reducir las pérdidas por mermas, vencimientos, roturas u otros.

Es importante tener presente que en este sector, una determinada cantidad de estos productos se fraccionan para ser comercializados, es por este motivo que al momento de llevar a cabo el relevamiento, las cantidades expresadas al finalizar el stock deben ser lo más aproximadas al valor real para que no se pierda el control sobre las mimas.

Además, la construcción de este inventario proporciona información para crear una base sobre la actualización y seguimiento de los precios, esto como consecuencia del proceso inflacionario por el que atraviesa el país.



4.1.2.1.4 Control de Inventario General.

- Objetivo del formulario: relevar la información total de las mercaderías en existencia, a una fecha determinada, generalmente al finalizar el periodo mensual, incluyendo el Depósito, la superficie de venta y el sector de la Fiambrería. Se realiza por un responsable a cargo, y sirve como base para controlar el consumo y la rotación de las mercaderías. El mismo se construye a partir de los datos relevados en las planillas de Control de Inventario en Depósito, Control de Inventario en Góndola y Control de Inventario en Fiambrería.
- Formato y contenido: está representado por el formato de una planilla de Excel pre-impresa en una hoja de papel. Está compuesto por una serie de campos que se distribuyen de la siguiente manera:
 - Encabezado: Encargado y Fecha.
 - Cuerpo: está dividido en dos apartados, el primero es el de Detalles, que contiene las columnas con los campos de Productos, Fecha de vencimiento, Precio unitario y Unidad de medida; y el segundo apartado es el de Totales y contiene el campo de 6- TotalExist. (existencias) Final (unidades).
 - Conclusión: al final de la hoja se encuentra un campo para la Firma del encargado y el número de página.
- Descripción y características para su confección: está dividido en apartados y de acuerdo a los campos que les corresponden para su interpretación.

Detalles. Este apartado contiene los campos con las características que permiten identificar y describir al producto.

- Productos: en cada una de las filas que forman esta columna se introducen, para su reconocimiento e identificación, los nombres de las mercaderías y artículos a ser relevados.
- Fecha de vencimiento: representa el día de expiración del plazo para el consumo de la mercadería.
- Precio Unitario: es el valor al cual se comercializa el producto al público por unidad.



- Unidad de medida: representa el elemento de medición que permite identificar al producto en su estado de presentación, es decir contenido dentro de su packaging.

Totales.

- 6- Total Exist. Final (unidades): representa la cantidad física individual de productos existentes en el establecimiento comercial al finalizar el periodo en cuestión, recopilando los datos contenidos en las planillas de Control de Inventario en Depósito, Góndola y Fiambrería.

La planilla de Control de Inventario General está diseñada para proporcionar información sobre la totalidad de las existencias de mercaderías en el autoservicio al finalizar el periodo mensual. Este relevamiento total lo hace el encargado de la División Logística y sirve a la función de Planificación y ejecución Presupuestaria, dentro de la División Administrativa y Financiera, y a la función de Compras.

La construcción de éste, se realiza al finalizar el periodo mensual, entre los días 30 y 31 de cada mes, estimativamente y a partir de la construcción del resto de los inventarios parciales mencionados anteriormente y como consecuencia de la disminución de la demanda por parte de los consumidores.

Este inventario está representado a través de unidades individuales de productos, ya que si bien existe una gran variedad de artículos para comercializar, las cantidades que forman el inventario total no son numerosas y se mantienen un corto plazo para la reventa. El objetivo de este criterio es disminuir los costos de mantenimiento y no conservar un stock elevado de mercaderías, que permita también reducir las pérdidas por mermas, vencimientos, roturas u otros.

Además, proporciona información para crear una base sobre la actualización y seguimiento de los precios, esto como consecuencia del proceso inflacionario, y para la construcción de la planilla Movimiento de Mercaderías.



Encargado:							Fecha: / /		
Movimiento de Mercaderías									
Existencia Inicial (periodo 0)			Compras(periodo 1)					Consumo del periodo (periodo 1)	
Productos	7- Total Exist. Final (unidades) periodo 0	Unidad de medida	Cantidad por Unid. med.	Compras (unidades)			8- Total (unidades) 1+2+3	9- Total Exist. Final (unidades) periodo 1	10- Total Consumo del periodo (7+8-9)-11
				1	2	3			
Firma del encargado:									Nº pág.

Tabla 5. Movimiento de Mercaderías.
 Fuente: Elaboración propia.



4.1.2.1.5 Movimiento de mercaderías.

- Objetivo del formulario: está destinado a llevar un control y seguimiento de los movimientos en el stock de las mercaderías que rotan en el inventario por las ventas, para un periodo determinado de tiempo, generalmente de manera mensual. La información que proporciona principalmente es sobre el consumo de las mercaderías por ventas que se presentó en el periodo bajo análisis, pero es importante tener presente que las pérdidas, los vencimientos y las mermas por diferentes motivos también afectan el stock.
- Formato y contenido: está representado por el formato de una planilla de Excel pre-impresa en una hoja de papel. Está compuesto por una serie de campos que se distribuyen de la siguiente manera:
 - Encabezado: Encargado y Fecha
 - Cuerpo: el cuerpo está dividido en tres apartados, el de Existencia Inicial (periodo 0); que contiene las columnas con los campos de Productos y 7- Total Exist. Final (unidades) periodo 0, el de Compras (periodo 1); que contiene las columnas con los campos de Unidad de medida, Cantidad por unidad de medida, Compras (unidades) y 8- Total (unidades) 1+2+3, y el apartado de Consumo del periodo (periodo 1); que contiene las columnas con los campos de 9- Total Exist. Final (unidades) periodo 1 y 10- Total Consumo del periodo (7+8-9)-11.
 - Conclusión: al final de la hoja se encuentra un campo para la Firma del encargado y el número de página.
- Descripción y características técnicas para su confección: está dividido en apartados y de acuerdo a los campos que les corresponden para su interpretación.

Existencia Inicial (periodo 0).

- Productos: en cada una de las filas que forman esta columna se introducen, para su reconocimiento e identificación, los nombres de las mercaderías y artículos a ser relevados.
- 7- Total Exist. Final (unidades) periodo 0: esta columna expone el saldo inicial de mercaderías para el periodo 1, es decir, la cantidad



física individual de productos existentes en el establecimiento comercial, datos que surgen de la planilla de Control de Inventario General, que se confecciona al finalizar el periodo anterior al de evaluación, el periodo 0.

En esta columna se transcriben los resultados sobre las existencias de mercaderías que arroja la planilla Control de Inventario General para el periodo 0.

Compras del periodo.

- Unidad de medida: representa el elemento de medición que permite identificar al producto en su estado de presentación, es decir contenido dentro de su packaging. Pueden ser kilogramos, cajas, litros, pack, bolsas, entre otras.
- Cantidad por unidad de medida: representa la cantidad de unidades individuales de producto que contiene la unidad de medida.
- Compras (unidades): se representa a través de las compras de mercaderías durante el periodo en cuestión, en la elaboración de la planilla se corresponde con el periodo 1. Este campo está dividido en tres columnas la 1,2 y 3, en las cuales se asienta los pedidos mercaderías realizados. El número de estas columnas se puede incrementar o disminuir en función de las necesidades de compras en el autoservicio.
- 8- Total (unidades) 1+2+3: este campo representa el resultado total, medido en unidades individuales de mercaderías, de la suma entre los pedidos de mercaderías realizados en el periodo para cada una de las columnas 1, 2 y 3. La fórmula de cálculo es la siguiente.

8- Total (unidades) 1+2+3 = columna 1 + columna 2 + columna 3.

Consumo del periodo (periodo 1)

- 9- Total Exist. Final (unidades) periodo 1: esta columna expone la cantidad física individual de productos existentes en el establecimiento comercial al finalizar el periodo en cuestión, en este caso el periodo 1, recopilando los datos que surgen luego de la confección de la planilla Control de Inventario General para este mismo periodo.



En esta columna se transcriben los resultados sobre las existencias de mercaderías que arroja la planilla Control de Inventario General para el periodo 1.

- 10- Total Consumo del periodo (7+8-9)-11: este campo representa el total de unidades de productos que han sido consumidas en el periodo bajo análisis, en este caso el periodo 1. Esto como consecuencia de las ventas, las mermas o pérdidas de mercaderías. El resultado se obtiene entre la suma de los totales de la columna 7- Total Exist. Final (unidades) periodo 0 más la columna 8- Total (unidades) 1+2+3 y menos la columna 9- Total Exist. Final (unidades) periodo 1. La fórmula de cálculo es la siguiente.

10- Total Consumo del periodo (7+8-9) = (columna 7- Total Exist. Final (unidades) periodo 0 + columna 8- Total (unidades) 1+2+3) – (columna 9- Total Exist. Final (unidades) periodo 1).

Por otro lado, es importante adicionar al consumo de las mercaderías las unidades perdidas que tuvieron lugar en el periodo. Esto se hace con la información que proporciona la columna 11- Unidades perdidas de la planilla Monitoreo de Mercaderías. A partir de esto se obtiene un saldo real sobre el stock de mercaderías consumidas en el periodo. La fórmula de cálculo es la siguiente.

10- Total Consumo del periodo (7+8-9)-11 = (columna 7- Total Exist. Final (unidades) periodo 0 + columna 8- Total (unidades) 1+2+3 – columna 9- Total Exist. Final (unidades) periodo 1) – 11- Unidades perdidas.

La planilla de Movimiento de Mercaderías está diseñada para proporcionar información sobre el movimiento y el consumo de las mercaderías en el autoservicio durante el periodo mensual transcurrido. Este inventario lo hace el encargado de la División Logística y sirve a la función de Planificación y ejecución Presupuestaria, dentro de la División Administrativa y Financiera, y a la función de Compras.

La construcción de este inventario final se realiza al finalizar el periodo mensual, entre los días 30 y 31 de cada mes, estimativamente y a partir de la construcción del Inventario General.



Durante el periodo, el apartado destinado a Compras del periodo (periodo1) es actualizado constantemente por el encargado del área de Depósito.

Este inventario está representado a través de unidades individuales de productos, ya que si bien existe una gran variedad de artículos para comercializar, las cantidades que forman el inventario total no son numerosas y se mantienen un corto plazo para la reventa.

Además, la construcción de esta planilla proporciona información para crear una base sobre la cual se planifique sobre las cantidades y se asignen los presupuestos para las compra de las mercaderías. Con el objetivo de disminuir los costos de mantenimiento y no conservar un stock elevado de mercaderías, que permita también reducir las pérdidas por mermas, vencimientos, roturas u otros.



Encargado del relevamiento:			Fecha: / /	
Monitoreo de Mercaderías				
Detalles		Perdidas de mercaderías		
Productos	Fecha de vencimiento	Motivo	11- Unidades perdidas	Fecha
Firma del encargado:				Nº pág.

Tabla 6. Monitoreo de Mercaderías.
Fuente: Elaboración propia.



4.1.2.1.6 Monitoreo de mercaderías.

- Objetivo del formulario: tiene como objetivo brindar información sobre el plazo de conservación de las mercaderías, de las pérdidas, las mermas y otros motivos que afecten a las mismas. Además es una base para agilizar la organización y ubicación en el depósito y asistir a la función de Logística Interna en sus tareas.
- Formato y contenido: está representado por el formato de una planilla de Excel pre-impresa en una hoja de papel. Está compuesto por una serie de campos que se distribuyen de la siguiente manera:
 - Encabezado: Encargado y Fecha de la elaboración.
 - Cuerpo: está dividido en dos apartados, el primero es el de Detalles, que contiene las columnas con los campos de Productos y Fecha de vencimiento, y el segundo apartado es el de Perdidas de Mercaderías, que contiene las columnas con los campos de Motivo, Unidades perdidas y Fecha de la perdida.
 - Conclusión: al final de la hoja se encuentra un campo para la Firma del encargado y el número de página.
- Descripción y características para su confección: está dividido en apartados y de acuerdo a los campos que les corresponden para su interpretación.

Detalles.

- Productos: en cada una de las filas que forman esta columna se introducen, para su reconocimiento e identificación, los nombres de las mercaderías y artículos a ser relevados.
- Fecha de vencimiento: representa el día de expiración del plazo para el consumo de la mercadería.

Perdidas de mercaderías.

- Motivo: es la razón por la cual se vio afectado el estado de las mercaderías en el área del depósito, en la superficie de venta y otras, que provoca su perdida y no permite su comercialización.
- Unidades perdidas: es la cantidad de unidades individuales de productos que fueron afectados por los motivos detallados.



- Fecha de la pérdida: es el día en el cual se advirtió de la pérdida de las mercaderías en el área del depósito, en la superficie de ventas y otras.

La planilla para el Monitoreo de Mercaderías está diseñada para proporcionar información sobre el estado y los motivos de las pérdidas de las existencias de mercaderías en el área del depósito y en la superficie de venta al finalizar el periodo mensual. Esta se exhibe en un lugar visible dentro del depósito y los encargados de cubrir el área de Depósito y de Logística interna, dentro de la División Logística, son los responsables de su confección y actualización en el lapso del periodo mensual.

La construcción final y entrega de la misma al encargado de la División Logística, se realiza al finalizar el periodo mensual, entre los días 28 y 29 de cada mes, esto a raíz de que se necesita de la información que contiene para confeccionar la planilla de Movimiento de Mercaderías, destinada a controlar el stock.

4.1.2.1.7 Plan de rubros de mercaderías.

Para concluir con este Sistema de procesamiento de transacciones, se propone a continuación un plan con los rubros bajo los cuales se pueden agrupar las mercaderías en el autoservicio. El objetivo de este plan, es proporcionar una base para organizar y construir a partir de él las planillas que forman parte del sistema de información. Este facilita el orden y la identificación de los artículos en el campo de Productos.

4.1.2.7.1 Plan de rubros de mercaderías.

1. ALMACEN

- 1.1 Aceites y vinagres
- 1.2 Aderezos, caldos y condimentos.
- 1.3 Enlatados y conservas.
- 1.4 Fideos.
- 1.5 Galletas, mermeladas y postres.
- 1.6 Golosinas.
- 1.7 Granos y legumbres.
- 1.8 Harinas.



- 1.9 Infusiones.
2. PRODUCTOS FRESCOS.
 - 2.1 Fiambres y embutidos.
 - 2.2 Lácteos.
 - 2.2.1 Leche, yogur y cremas.
 - 2.2.2 Quesos.
 - 2.3 Productos de repostería.
3. BEBIDAS.
 - 3.1 Gaseosas.
 - 3.2 Jugos, agua y aguas saborizadas.
 - 3.3 Vinos y aperitivos.
4. PERFUMERIA.
 - 4.1 Cuidado bucal.
 - 4.2 Cuidado capilar.
 - 4.3 Cuidado de la piel.
 - 4.4 Cuidado del bebe.
 - 4.5 Higiene femenina.
5. LIMPIEZA.
 - 5.1 Baño.
 - 5.2 Cocina.
 - 5.3 Lavandería.
 - 5.4 Muebles.
 - 5.5 Pisos.
6. HOGAR.
 - 6.1 Bazar.
 - 6.2 Jardín.
7. MASCOTAS.
 - 7.1 Accesorios.
 - 7.2 Alimentos balanceados.



4.1.3 Manual de procedimientos

Concluido el diseño del sistema de información para el procesamiento de las transacciones diarias en el autoservicio, se procederá a continuación al desarrollo de un Manual de Procedimientos para que acompañe el accionar del mismo.

Este Manual de Procedimientos está desarrollado para dar soporte al capital humano que hace las actividades diarias de la organización, principalmente para la División Logística. Esta es una de las áreas críticas dentro del autoservicio ya que está directamente ligada a la esencia del negocio, es decir la comercialización de mercaderías para el consumo familiar.

Este manual, describe e informa a los empleados sobre las características del puesto de trabajo que cubren. Los guía sobre el proceso de las actividades a desarrollar dentro del mismo, les indica a quien se deben reportar, si tienen personal a cargo y cuantos son, y les comunica sobre el objetivo a llevar a cabo.

El Manual propuesto a continuación, se representa a través de un formato de tablas para una mejor apreciación, y esta formulado para la División Logística y para cada una de sus partes componentes.



4.1.3.1 Manual de procedimiento para la División Logística.

Jefe de Logística	
Identificación del puesto	
Nombre	Jefe de Logística
Reporta a	Gerencia General
Personal a cargo	Cuatro (4) personas
Objetivo	
Supervisar y coordinar cada una de las actividades que forman la División Logística, para lograr una óptima administración sobre el flujo de las mercaderías, y actuar como nexo entre los empleados que desarrollan las tareas operativas y la Gerencia General.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Transmitir los comunicados que emite la Gerencia General a los encargados de cada área y supervisar su implementación y cumplimiento.▪ Mantener informada a la Gerencia General sobre cada una de las actividades del área y transmitir los comunicados de los encargados.▪ Supervisar la construcción de los inventarios por los encargados de Depósito, Logística Interna y Fiambrería, y controlar el cumplimiento del plazo asignado para esa actividad al finalizar el periodo mensual.▪ Receptar las planillas de control de inventario del Depósito, Góndola y Fiambrería al finalizar el periodo mensual.▪ Construir las planillas de control de Inventario General y la de Movimiento de Mercaderías, en el plazo establecido, para luego transmitir las a la Gerencia General.▪ Controlar la implementación del presupuesto asignado para las compras de mercaderías que emite el departamento de Planificación y ejecución Presupuestaria, por el área de Compras.	



Compras	
Identificación del puesto	
Nombre	Encargado de Compras
Reporta a	Jefe de Logística
Personal a cargo	Cero (0)
Objetivo	
Garantizar el flujo constante y la existencia de mercaderías en el autoservicio en el marco del presupuesto asignado por el área de Planificación y ejecución Presupuestaria.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Mantener actualizados los registros de proveedores con todos los datos necesarios para facilitar el contacto.▪ Sostener comunicación frecuente con los proveedores para obtener fidelización de los mismos.▪ Receptar las notas de pedidos emitidas por el área de Planificación y ejecución Presupuestaria.▪ Comunicarse con los proveedores pertinentes para cumplir con la orden de compra.▪ Pactar precio, cantidad y tiempo de entrega.▪ Remitir los comprobantes de compra al área de Facturación por los pedidos realizados y comunicar las condiciones de la misma.	



Depósito	
Identificación del puesto	
Nombre	Encargado de Depósito.
Reporta a	Jefe de Logística
Personal a cargo	Cero (0)
Objetivo	
Mantener el orden, controlar el stock y asegurar las condiciones para la conservación de las existencias en el depósito del autoservicio.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Receptar los pedidos de mercaderías realizados por el área de Compras.▪ Controlar y cotejar los remitos con los pedidos de mercaderías que ingresan al depósito.▪ Registrar los pedidos de mercaderías que ingresan al autoservicio en la planilla Movimiento de Mercaderías.▪ Trasladar y ordenar las mercaderías que ingresan al depósito optimizando el espacio físico, para dar lugar a la actividad de Distribución y Logística Interna.▪ Ordenar las mercaderías en el depósito siguiendo el criterio “Primero en entrar, primero en salir”.▪ Construir la planilla Control de inventario en Depósito, al finalizar el periodo mensual en el plazo establecido, y transmitirla al encargado de la División Logística.	



Logística interna	
Identificación del puesto	
Nombre	Encargado de Logística Interna
Reporta a	Jefe de Logística
Personal a cargo	Cero (0)
Objetivo	
Aprovisionar y reponer de forma constante las góndolas que se encuentran en la superficie de venta con mercaderías, además de mantener el orden, la limpieza y la conservación de la infraestructura en el autoservicio.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Trasladar desde el depósito los pedidos de mercaderías, para su comercialización, hacia la superficie de venta.▪ Transitar de manera constante la superficie de venta para constatar el estado y las cantidades de los productos exhibidos en góndolas para su comercialización.▪ Comunicarse de manera permanente con el encargado del Depósito para constatar sobre el estado de las mercaderías, los faltantes a reponer y otros.▪ Receptar las directivas que emite el encargado de la División Logística▪ Mantener el orden e higiene de la superficie de venta.▪ Receptar y atender a las solicitudes de los clientes.▪ Construir, al finalizar el periodo mensual, la planilla control de Inventario en Góndola y transmitirla al encargado de la División Logística.	



Distribución	
Identificación del puesto	
Nombre	Encargado de Distribución.
Reporta a	Jefe de Logística
Personal a cargo	Cero (0)
Objetivo	
Garantizar un buen servicio de entrega a domicilio de los pedidos de mercaderías que solicitan los clientes. Además del mantenimiento de los rodados que se utilizan a tal fin.	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">▪ Receptar y armar los pedidos de mercaderías que ingresan al autoservicio por parte de los clientes.▪ Solicitar al encargado de Caja la emisión del ticket de la compra y cotejarlo con el pedido de mercadería armado.▪ Trasladar y entregar los pedidos de mercaderías al domicilio del cliente. Entregar el duplicado del ticket firmado por el cliente y el dinero, una vez entregado el pedido, al encargado de Caja.▪ Registrar y mantener actualizados los datos de los clientes que compran bajo esta modalidad.▪ Realizar la limpieza y mantenimiento de la mecánica del rodado utilizado.	



4.1.3.2 Cursogramas.

En el siguiente apartado se procederá a la representación gráfica de las funciones antes mencionadas en el manual de procedimientos para el área crítica de la empresa.

La herramienta utilizada, para ello es el cursograma. Los mismos constituyen un instrumento para describir un procedimiento completo, las operaciones, los controles que se realizan, los puestos que intervienen, los formularios que se utilizan, entre otros.

Se realizan los cursogramas verticales para cada uno de los puestos que conforman el área crítica y el horizontal que además demuestra la interrelación entre las diversas unidades.

Los símbolos utilizados para la gráfica vertical son los siguientes:

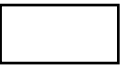



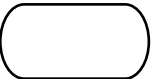
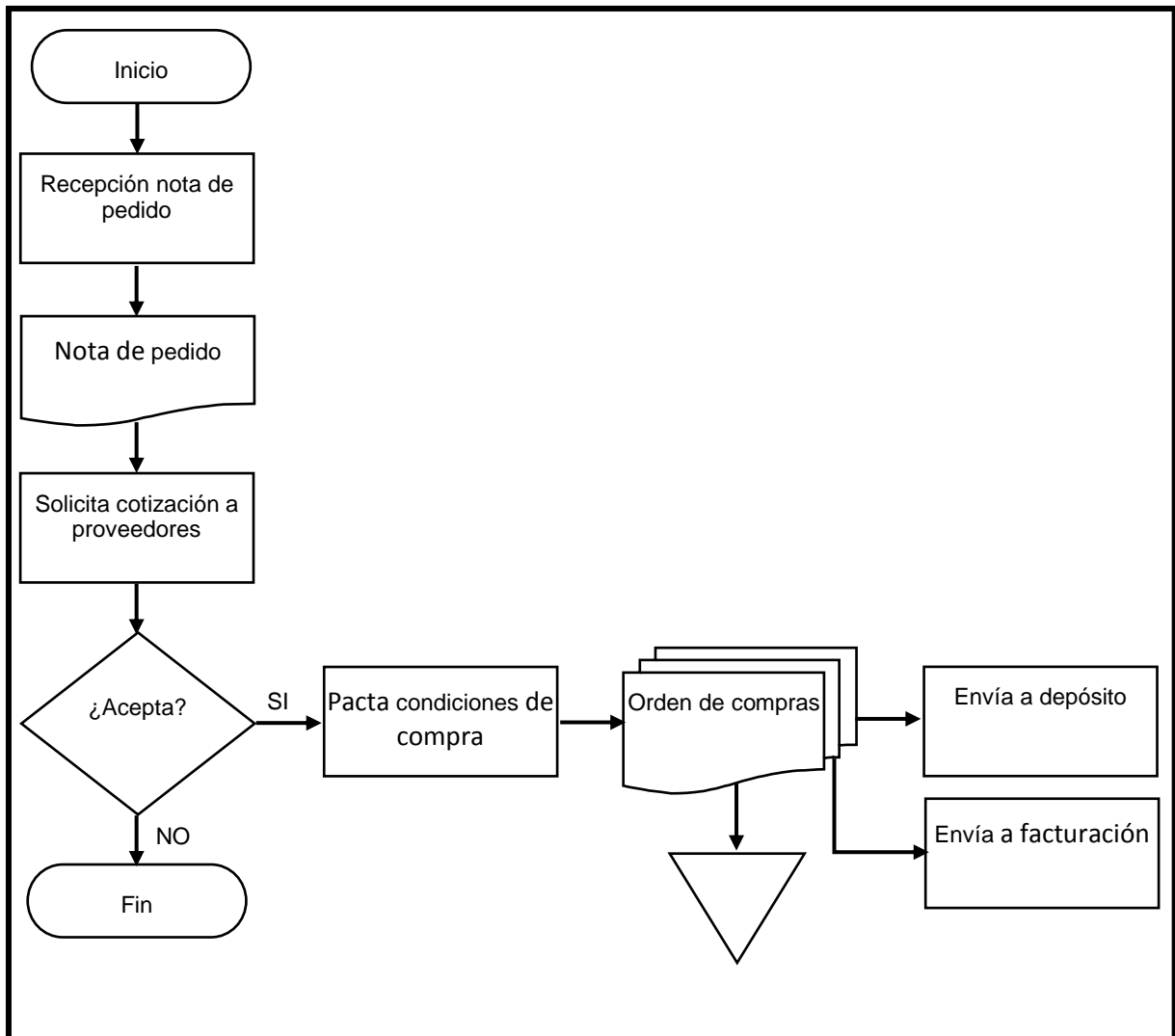
Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Ejecución de una actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión	Indica un punto de caminos opcionales.
	Archivo definitivo	Indica que un documento se guarda permanentemente.
	Documento	Cualquier tipo de documento.
	Inicio o termino	Inicio o termino del diagrama, en acción o persona y también unidad o persona que da o recibe información.

Tabla 7. Adaptado figura 4.8. Martinez Chavez, Victor Manuel (1998).

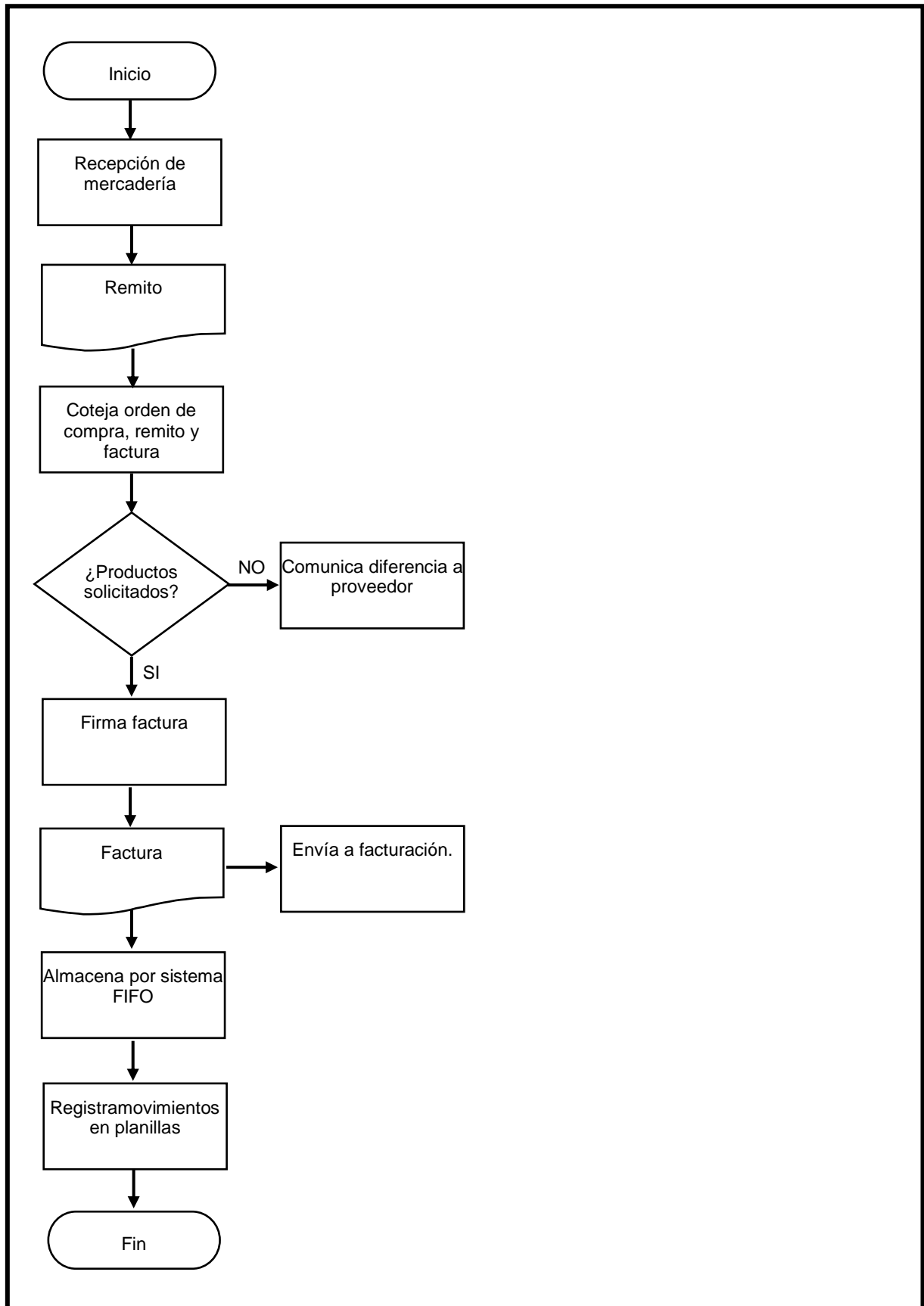


4.1.3.2.1 División de logística. Compras.





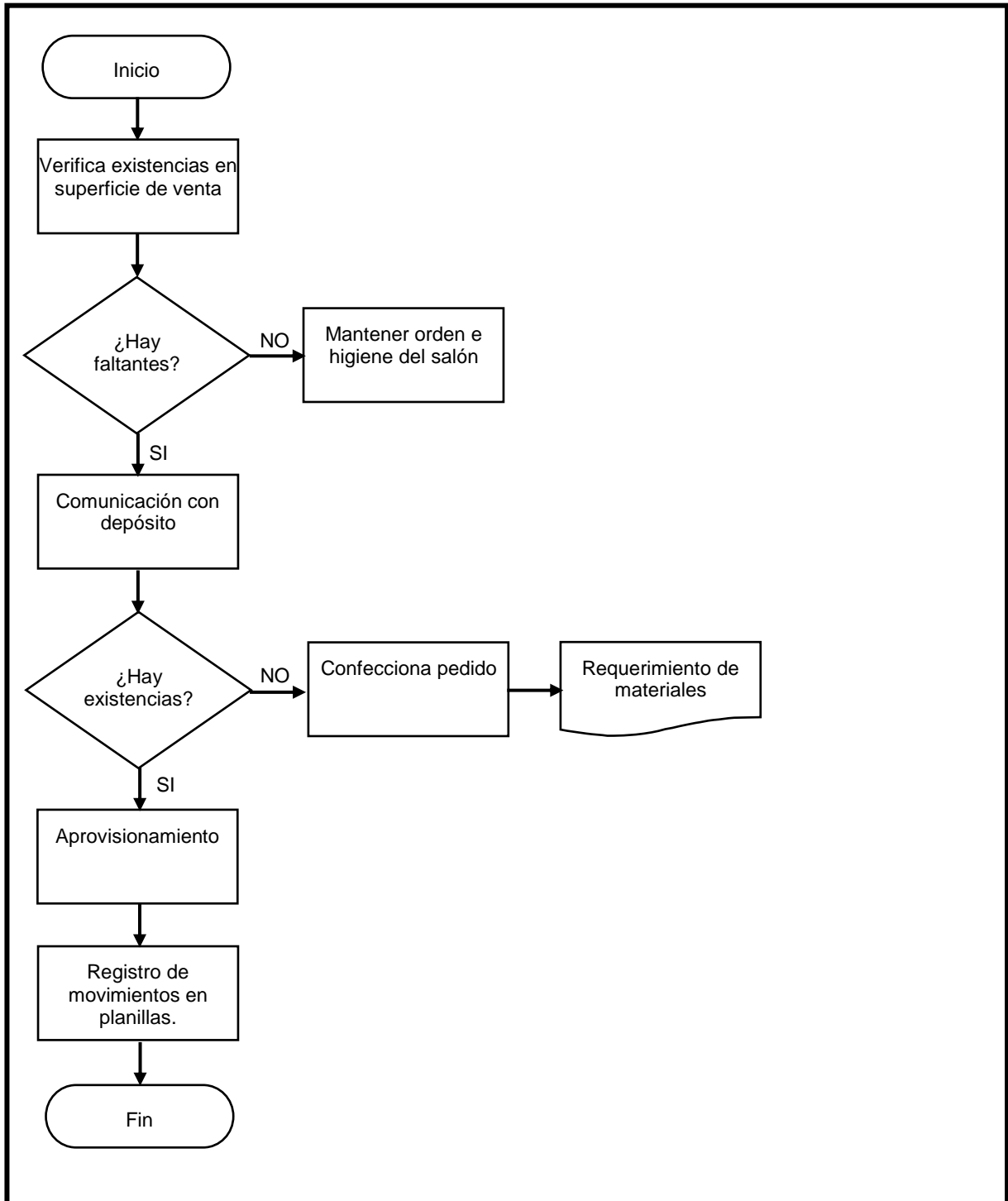
4.1.3.2.2 División logística. Deposito.





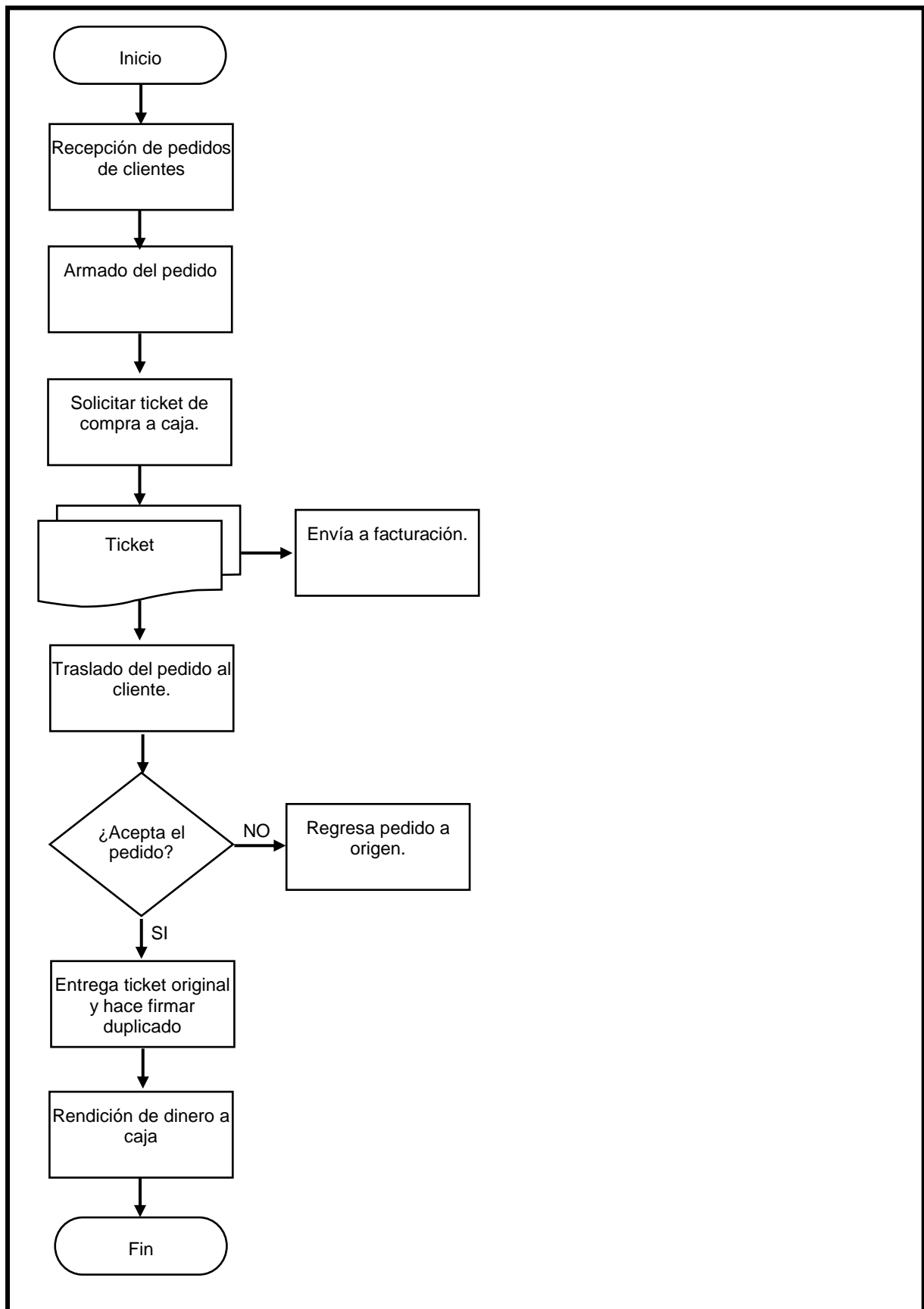
4.1.3.2.3

División Logística. Logística interna.





4.1.3.2.4 División Logística. Distribución.





Una vez realizados los diagramas correspondientes a cada departamento de la división logística, se procede a la construcción del cursograma horizontal, en el cual se demuestra el proceso completo con la interrelación entre las distintas partes que involucradas.

En el mismo se incluyen las descripciones de cada una de las operaciones, para una mejor explicación del mismo. Los símbolos utilizados en este caso son:






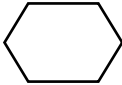

Símbolo	Denominación	Descripción
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información.
	Control	Representa toda acción de verificación: cotejo entre comprobantes, comprobación, constatación, examen sobre los datos contenidos en un soporte de información, verificación de cálculos, validez de autorizaciones, etc.
	Alternativa	Se utiliza para indicar que el procedimiento pueden originarse distintos cursos de acción.
	Archivo transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de los elementos portadores de información.
	Documento o soporte de información	Representa el elemento portador de la información.
	Proceso no representado	Representa el conjunto de acciones que se desconoce o que, definidas, no interesa representar. Normalmente comprenden procedimientos que se realizan fuera de la organización o que no se explicitan a fin de simplificar la graficación o por falta de información acerca del procedimiento.
	Traslado	Tiene dos utilidades: a) representa el desplazamiento físico del elemento portador de información, b) une los símbolos. La flecha indica el sentido de la circulación.

Tabla 8. Símbolos para la construcción de cursogramas.

Fuente: Adaptado Norma IRAM 34501.



4.1.3.2.5 Cursograma. División Logística.

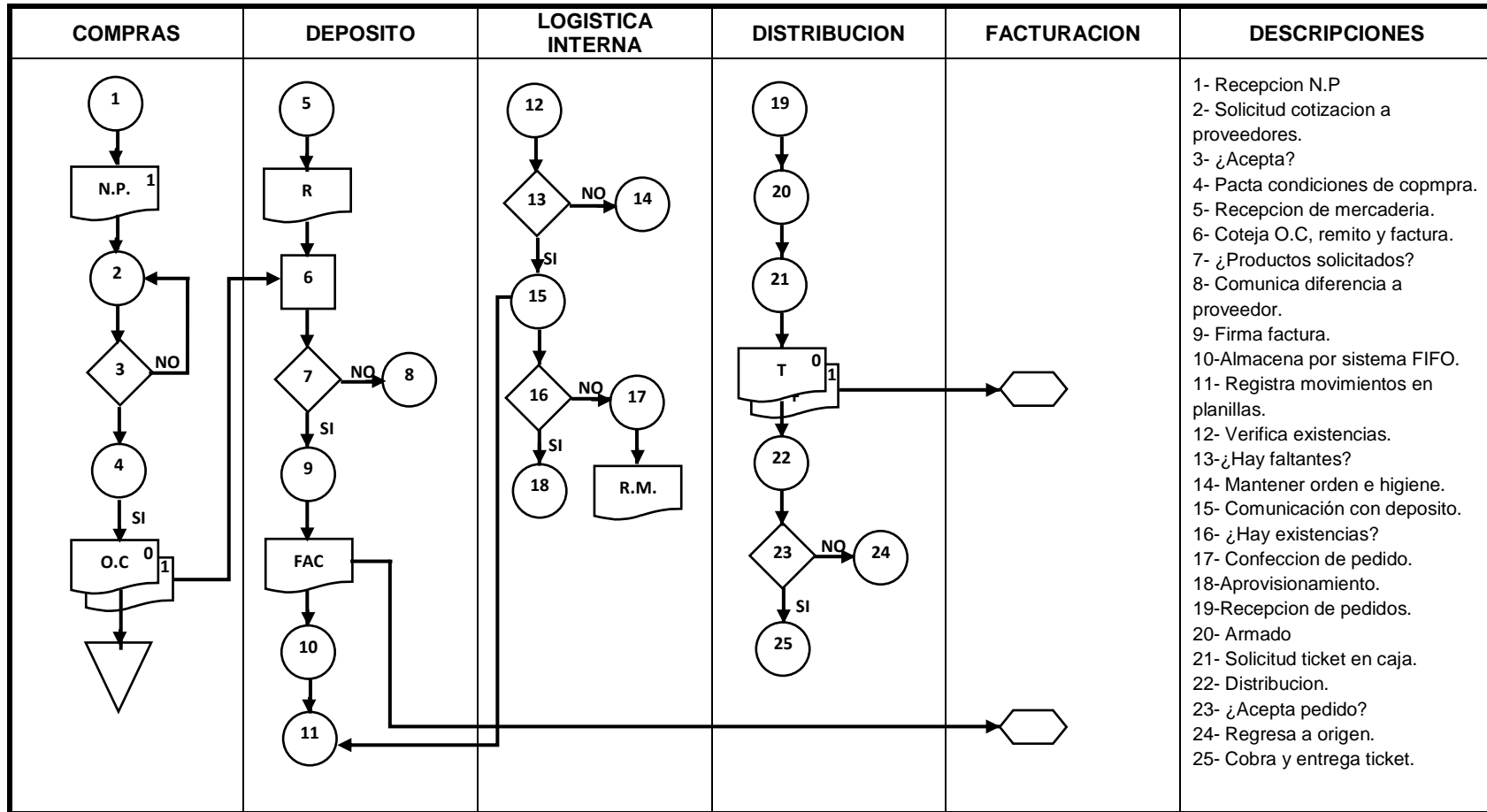


Tabla 9. Cursograma División Logística.
 Fuente: Elaboración propia.



4.1.3.2.6 Formularios de la División Logística.

Una vez realizados los cursogramas se procede a la descripción de los formularios que involucra el proceso de la División Logística.

- Nota de pedido (N.P.):

NOTA DE PEDIDO		N°
División que requiere:	Autoriza:	Fecha:
Requerimientos		
Cantidad	Concepto:	Precio Unit. estimado
Proveedores sugeridos:		
Responsable:	Fecha:	

Formulario 1. Nota de pedido.
 Fuente: Elaboración Propia.



- Orden de compra (O.C.):

ORDEN DE COMPRA				
AUTOSERVICIO JUAN JOSE S.R.L.			Fecha:	N°:
Proveedor				
Razón social:		Domicilio:		
Condiciones de compra:				
Forma pago:	Plazo pago:	Entrega:	Plazo entrega:	Otras cond.:
Pedido				
Cantidad	Artículo:	Precio Unit.	Precio Total	
Observaciones:				
Responsable.....			Fecha:.....	



- Remito (R).
- Factura (Fac.).
- Ticket (T).
- Requerimiento de mercaderías (R.M.):

REQUERIMIENTO DE MERCADERIAS		
División:	Encargado:	Fecha:
.....
Productos:		
Cantidad	Concepto	Fecha de recepción:
Responsable:.....		Fecha:.....

Formulario 3. Requerimiento de mercaderías.
 Fuente: Elaboración propia.

Todos los formularios desarrollados, son de uso interno y los remitos, facturas y ticket de uso externo. Los mismos tienen el fin de registro de las operaciones realizadas a lo largo del proceso de logística.



4.1.4 Sistema de incentivos

Debido a la situación económica poco favorable por la que atraviesa la empresa, se propone enfocar el sistema de incentivos, en beneficios o estímulos no remunerativos.

Principalmente se debe establecer una manera de evaluar el desempeño de los empleados, para así conocer cuando corresponda un incentivo. Si bien se propondrán algunos beneficios para todos los empleados por igual, otros serán según el desempeño que demuestren en el desarrollo de las tareas.

Dichas evaluaciones, permiten conocer el comportamiento y rendimiento de los trabajadores; como así también interesarse por las necesidades de los mismos y los resultados de las acciones que la empresa genera para colaborar con ellos.

Proponemos la creación de tres tipos de evaluaciones, según la persona que lo realiza, las cuales serán utilizadas de manera individual y en conjunto para obtener resultados.

4.1.4.2 Evaluación de desempeño.

4.1.4.2.5 Evaluación entre pares.

Consiste en la ponderación de ciertos ítems a cargo de los colaboradores sobre la actuación de sus compañeros.

La tabla que se otorga a cada uno para el registro de su opinión, es la siguiente:



Responsable:		Fecha:					
Criterios	Empleado	Ponderación					Total
		1	2	3	4	5	
1.1 Trabajos realizados.							
1.2 Cooperación.							
1.3 Buena predisposición.							
1.4 Trato con clientes.							
1.5 Orden y conservación de limpieza.							
	Empleado						
1.1 Trabajos realizados.							
1.2 Cooperación.							
1.3 Buena predisposición.							
1.4 Trato con clientes.							
1.5 Orden y conservación de limpieza.							
	Empleado						
1.1 Trabajos realizados.							
1.2 Cooperación.							
1.3 Buena predisposición.							
1.4 Trato con clientes.							
1.5 Orden y conservación de limpieza.							
	Empleado						
1.1 Trabajos realizados.							
1.2 Cooperación.							
1.3 Buena predisposición.							
1.4 Trato con clientes.							
1.5 Orden y conservación de limpieza.							

Tabla 10. Evaluación entre pares.
 Fuente: Elaboración propia.



Como se puede observar en la planilla, se establecen 5 criterios de evaluación, sobre los cuales cada empleado deberá definir un puntaje marcándolo con una cruz, sobre cómo cree que actuó su compañero, siendo 5 puntos el valor máximo y 1 punto el mínimo. En el casillero verde se coloca el nombre de cada uno de los colaboradores a ser evaluados. Esta planilla la confecciona en términos personales cada empleado, en función del periodo mensual transcurrido, y se la entrega a los gerentes para su posterior tratamiento.

4.1.4.2.6 Evaluación de los clientes.

Es muy importante la opinión de los clientes a quienes se busca satisfacer siempre, y por este motivo se propone hacerlos partícipes de la elecciones del mejor empleado de la siguiente manera.

¡¡ CONTANOS QUIEN TE ATENDIÓ MEJOR EN TU VISITA DE HOY!!				
ANA	CECILIA	ORLANDO	CRISTIAN	UBALDO
Foto:	Foto:	Foto:	Foto:	Foto:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Marque con una cruz según corresponda)				

Tabla 11. Evaluación de los clientes.
 Fuente: Elaboración propia.



La misma consiste en la identificación de cada empleado con su nombre y foto, y el espacio de casillas para completar con cruces al que el cliente elija.

Dicha tabla se propone ubicarla en la puerta de ingreso y salida, para que esté disponible a la vista de todos, y alentar a los consumidores a que plasmen su opinión antes de retirarse del establecimiento. Días antes de finalizado el mes se procederá al conteo de las cruces para conocer al empleado que mejor desempeño tuvo con los clientes.

4.1.4.2.7 Evaluación de los dueños.

Por último luego de recolectar los tipos de evaluación antes mencionados, se comparan los resultados y si llegan a ser personas diferentes se elige la que sea a criterio de los dueños, y si es unánime solo se transmite la noticia.

De esta manera, al que resulte elegido, se lo categoriza como empleado del mes, teniendo como premio un fin de semana sin trabajar a su elección y la exhibición de la noticia en un panel con vistas a todos los clientes.

Una vez determinada la manera de evaluar el desempeño de las personas que trabajan en el establecimiento, se procede al diseño de los beneficios e incentivos que se aplicaran a los mismos, para fomentar su buen accionar.

4.1.4.3 Beneficios e incentivos.

- Reconocer las necesidades personales de los empleados. Este ítem consiste en que los colaborados tengan un espacio para solicitar, de manera anticipada, generalmente con un tiempo de diez días, permisos para visitas médicas personales o de familiares directos en caso que corresponda.

Igual tratamiento pueden recibir aquellos que estudien o realicen cursos de su interés, para tener la posibilidad de contar con el turno libre para asistir a las clases.

De esta manera, los encargados del autoservicio pueden organizar los planes de trabajo teniendo presente la ausencia del mismo.

El límite de ausencias por cuestiones de salud son dos mensuales, y por estudios cuatro mensuales. Aquí es necesario que los colaboradores acrediten con certificados, permisos de exámenes y cronogramas de



estudio, entre otros, las ausencias para que no se descuente el día de trabajo.

Se propone la creación del siguiente documento para asentar estos cambios.

Solicitud de permisos				
Empleado Solicitante	Fecha de aviso	Fecha solicitada	Persona que reemplaza	Otorgado/ rechazado

Tabla 12. Solicitud de permisos.
Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se deja constancia de quien solicitó el permiso, si se cumplió con el plazo establecido de aviso, y cuando se produce la ausencia, la persona que se encargará de realizar la tarea de la cual el mismo es responsable, y finalmente si se le otorgo o rechazo por algún motivo el permiso.



Lo que se busca con este ítem en el presente sistema, es que los colaboradores se sientan parte de la empresa y que la misma coopere con ellos, que conozcan que para la organización son también importantes las cuestiones que les suceden a ellos.

- Beneficios sociales. Los colaboradores permanecen una jornada laboral de 8 horas y media en el establecimiento comercial. Las horas de esta jornada están divididas en los horarios de 8:00 a 12:30 y de 17:00 a 21:00 de lunes a sábados, y para mantener y fomentar el clima familiar, que es un elemento vital para la empresa, se propone que el desayuno y la merienda sean beneficios otorgados por el autoservicio.

El consumo de los mismos se organizara a través de turnos rotativos, donde los colaboradores se organicen entre ellos libremente para tomarlos.

- Comunicación abierta e información compartida. Este ítem propone establecer reuniones periódicas con plazos de 35 días, en las cuales estén presentes todos los empleados y los gerentes. En las mismas los temas a tratar son aquellos que tuvieron ocurrencia durante dicho plazo, y donde se comuniquen los objetivos al nivel operativo y se reciban todas aquellas sugerencias provenientes de los empleados y las que los clientes hayan manifestado.

Sobre todo hacer hincapié en éste último ítems, ya que favorecerá al sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, al saber que sus opiniones son escuchadas y utilizadas al momento de la toma de decisiones.

Además, los gerentes pueden alentar la comunicación informal entre el capital humano, para que puedan socializar y cooperar los unos con los otros. Si se sabe controlar y utilizar de buena manera, puede dar buenos resultados para favores a ambas partes.

- Reconocimiento. Este es el incentivo más importante para los empleados, se propone utilizar las evaluaciones de desempeño propuestas, el que resulte elegido mayormente con los tres puntos, o dos o más, se lo categoriza como empleado del mes, teniendo como premio un fin de



semana sin trabajar a su elección y la exhibición de la noticia en un panel con vistas a todos los clientes.

- Además, se propone a fin de año, otorgar un beneficio especial, a quien obtuvo la mayoría de votos favorables en el transcurso de los 12 meses. El mismo consistirá en un fin de semana en las Sierras de Córdoba, para dos personas, con media pensión incluida. De esa manera se lo premia por el buen desempeño demostrado y se le reconoce como el empleado del año.



Conclusión

Bajo la perspectiva de un trabajo de intervención, llevado a cabo en el Autoservicio Juan José S.R.L, se estudia la situación actual de la organización y se analiza la información obtenida a través del sustento teórico de las materias estudiadas en el transcurso de la carrera.

Como se puede observar, se encuentra algunos problemas en el desarrollo normal de las actividades que comprenden el negocio y que en su accionar conjunto llegan a afectar el desarrollo económico de la empresa, principalmente con respecto a las utilidades.

En una primera instancia se pudo percibir la ausencia de una estructura organizacional formal, lo que ocasiona niveles jerárquicos no establecidos, puestos de trabajo indefinidos, falta de asignación de responsabilidades y demás aspectos que otorgan informalidad a la misma. A raíz de esto, se propuso la implementación de un organigrama específico con la creación de una línea media de jerarquía y la división de trabajo de tipo funcional, con el establecimiento de departamentos, que agrupen todas las funciones que se realizan en la empresa. Además, a través del organigrama se formalizan criterios como el circuito de la comunicación, el proceso de toma de decisiones y los mecanismos de control.

El fin de la aplicación del mismo, es otorgarle formalidad a la empresa, diseñando una estructura que se adapte a las actividades que se realizan dentro de la organización, a la estrategia que implementa y a la cultura que subsiste.

Establecida la parte estructural del Autoservicio, se vuelca la atención sobre el sistema de información que se utiliza en la organización, el cual al momento del análisis efectuado era inexistente. Por tal motivo, se propone la creación y diseño de un Sistema de Procesamiento de Transacciones, con el soporte de formularios como la herramienta principal del sistema. Estos se diseñan con el objetivo de crear una base sólida para registrar los movimientos de las mercaderías a lo largo de la cadena de abastecimiento, desde su ingreso al establecimiento, su estadía en el mismo y hasta su expedición.

Con su implementación se obtiene así un flujo de información constante sobre las cantidades, estado, pérdidas y demás datos que surgen del



procesamiento de las mercaderías. Información que sirve para la generación de informes que sean beneficiosos al momento de la toma de decisiones.

Luego de concretar el sistema de información, se está en condiciones de crear un manual de funciones sobre el área crítica, que refleje y asiente todas las modificaciones introducidas hasta el momento. En el mismo se detallan los distintos puestos de trabajo que forman el área, con su objetivo, caracterización y funciones, para que las personas que allí trabajan, conozcan que actividades que van a realizar, la manera de hacerlo, los registros a completar, la responsabilidad que involucra, y ante quien deben responder y comunicar.

Finalmente, para lograr la incorporación de todos los cambios mencionados, propiciando un clima de armonía y manteniendo equilibrado el concepto de trabajo en familia que refleja la empresa, se propone la creación de un sistema de incentivos, herramienta que no se encuentra desarrollada actualmente en la misma.

Este sistema se diseña para motivar el accionar e incrementar la participación y el compromiso del capital humano en los objetivos de la empresa.

Los incentivos son las herramientas de las cuales se vale este sistema, y en el autoservicio se proponen los de tipo no remunerativo los que se establecen, además de una serie de beneficios sociales que mantienen la igualdad del aspecto laboral.

A partir de lo expuesto anteriormente, se pretende otorgar formalidad y herramientas útiles para lograr un desarrollo eficiente y eficaz de las actividades en la empresa, minimizando el impacto de los problemas y reduciendo la pérdida de utilidades, con vista de un futuro sustentable que brinde posibilidades para el crecimiento y bienestar integral de la empresa abordada.



Anexo



Entrevistas realizadas al Autoservicio Juan José S.R.L

1. Entrevista 16/11/2013- Primer acercamiento a la Organización.

Se establecen las siguientes preguntas para conocer la historia, formación, desarrollo, capacidad y demás aspectos que conducen a saber cómo se desempeña la organización desde su fundación hasta la actualidad. Indagando además sobre aspectos internos y externos que hacen a la actividad que desarrollan.

NOMBRE: Irma Di Francesco.

OCUPACION: Comerciante y docente.

Preguntas:

1. ¿En qué año comienza la actividad? ¿Cuál fue el objetivo fundacional?
2. ¿Cuándo se toma la decisión de adhesión al tipo societario y porque?
3. ¿Con que dotación de personal se inició? ¿Cuáles eran las tareas que se desempeñaban?
4. En los comienzos, ¿Existían competidores alrededor? ¿Cuántos? ¿Con que capacidad?
5. En el abastecimiento de mercaderías ¿Existían dificultades para contratar con los proveedores? ¿Había diversidad de ellos? ¿Cómo era la forma de pago y el trato de las mercaderías?
6. Con respecto a los proveedores, ¿Qué criterios se empleaban para la elección de los mismos? ¿Hoy se mantienen? ¿Ha cambiado en algo la modalidad de pago y el trato de las mercaderías?
7. Ustedes como directoras actuales de la empresa, ¿Hace cuantos años desempeñan tareas en la misma? ¿Cuáles son y cuales fueron en el pasado?
8. ¿La dirección del negocio siempre estuvo bajo el mando de los fundadores?
9. ¿La superficie de atención del negocio siempre fue la misma o en algún momento sufrió algún cambio?



10. ¿Se iniciaron actividades nuevas con el correr de los años? ¿Hubo algo que se dejó de hacer o se mejoró con el tiempo? (nuevos servicios, modalidades de venta y atención, etc.)
11. ¿Se llevaba algún tipo de registro destinado a documentar las actividades? ¿Cuál? ¿Se mantienen en la actualidad? ¿Han cambiado en algo?
12. ¿Cuál es la antigüedad de los empleados actuales? ¿Con los años ha pasado mucho personal por la empresa? ¿Por qué motivos se daba este cambio?
13. ¿La empresa cuenta con algún lema que la identifique?
14. ¿Qué acontecimientos importantes tuvieron lugar a lo largo de los años?
15. ¿Cómo se enfrentó los periodos de crisis económica en el país?

2. Entrevista 10/5/2014

En esta segunda oportunidad se busca conocer más sobre los integrantes de la empresa y los puestos de trabajo que ocupan, además de profundizar en temas como relaciones, jerarquías, objetivos, comunicación y demás aspectos internos de la empresa.

NOMBRE: Irma y María Teresa Di Francesco.

OCUPACION: Comerciantes.

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los usos y costumbres?
2. ¿Cuáles son los valores y creencias de la organización?
3. ¿Cómo es el clima organizacional?
4. ¿Qué criterios se emplea para asignar el personal a su puesto de trabajo? (experiencia, afinidad, conocimientos, recomendaciones, otros).
5. ¿Cómo se instruye al personal? ¿Se lo capacitó al momento del ingreso? (orientación, acompañamiento)
6. ¿Se realiza algún tipo de control sobre las actividades? ¿En qué tiempo? ¿Con qué criterio?



7. ¿Existe conflictos entre el personal? Si / No ¿Qué criterio se emplea para resolverlos? ¿Cómo se lleva adelante este proceso?
8. ¿El personal conoce comportamiento esperado en el lugar de trabajo, con los compañeros y con la organización?
9. ¿El personal conoce cuales son las condiciones mínimas que se deben cumplir en el desarrollo de las actividades?
10. ¿De qué manera motivan al personal?
11. ¿Posee alguna estrategia planteada?
12. ¿Están definidas formalmente las relaciones?
13. ¿Están definidas las responsabilidades?
14. ¿Existen áreas de trabajo definidas? ¿Y puestos laborales?
15. ¿Las funciones asignadas son suficientes para el logro de los objetivos?
16. ¿Poseen objetivos? ¿Cuáles? ¿El personal los conoce?
17. ¿Quiénes deciden? ¿Quiénes ejecutan?
18. ¿Están definidos los canales de comunicación? ¿Cuáles son? ¿Cómo se usan?
19. ¿Qué información necesitan para ejecutar o decidir?
20. ¿Cuáles son los criterios que se emplean? (precio, innovación, necesidades de los clientes, sugerencias del personal, propuestas de los proveedores, otros).
21. ¿Utilizan manual de procedimientos? ¿Creen en su utilidad?

3. Entrevista 20/5/2014.

El objetivo de la presente es conocer cada puesto de trabajo establecido, en qué consiste, requisitos necesarios para ocuparlos, decisiones que deben tomar, documentos que manipulan, relaciones con las demás áreas y demás implicancias del desarrollo de las actividades rutinarias

NOMBRE: Irma y María Teresa Di Francesco.

OCUPACION: Comerciantes.

Preguntas: (Para cada puesto de trabajo)



1) Fiambrería:

- a) ¿Cuál es la tarea principal en este puesto de trabajo? ¿Cuándo el personal de este puesto no esta cumpliendo esa tarea, que otra actividad realiza? ¿En qué tiempo?
- b) ¿Qué requisitos debe cumplir el personal para cubrir este puesto?
- c) ¿El personal que cubre este puesto realiza reposición de góndolas? Si / No. ¿Qué góndolas repone y que productos en ella?
- d) ¿Qué decisiones se toman en este puesto de trabajo? (trato y manejo de las mercaderías, fijar precios, organización del lugar de trabajo)
- e) ¿El personal de este puesto conoce las responsabilidades del mismo? ¿Cuáles son? ¿Es responsable por los equipos y elementos de trabajo?
- f) ¿De este puesto se emite algún documento? (pedido de la mercadería a reponer, lista de los precios actuales, detalle de la mercadería vendida, ticket, otros.)
- g) ¿Reciben sugerencias del personal que cubre este puesto de trabajo? (precio de los productos, calidad y cantidad, sugerencias / quejas de los clientes, modalidad y condiciones de trabajo, organización del lugar, herramientas y equipos)
- h) ¿Cómo es la higiene en este lugar de trabajo? ¿El personal conoce sobre las condiciones mínimas que se deben cumplir con respecto al manejo de la mercadería? (bromatología)
- i) ¿Se les asigna un uniforme de trabajo?
- j) ¿Se les entrego algún tipo de documento o se les comunico a través de algún medio sobre estos conocimientos que deben tener?

2) Caja:

- a) ¿Cuál es la tarea principal en este puesto de trabajo? ¿Cuándo el personal de este puesto no esta cumpliendo esa tarea, que otra actividad realiza? ¿En que tiempo?
- b) ¿Qué requisitos debe cumplir el personal para cubrir este puesto?
- c) ¿Se les asigna un uniforme de trabajo?



- d) ¿El personal que cubre este puesto realiza reposición de góndolas?
Si / No. ¿Qué góndolas repone y que productos en ella?
 - e) ¿Qué decisiones se toman en este puesto de trabajo? ¿En función de que criterios?
 - f) ¿Cuáles son las responsabilidades asignadas a este puesto?
 - g) ¿De este puesto se emite algún documento? (resumen de la facturación diaria, registro de los precios de la mercadería, detalle de ventas, etc.)
 - h) ¿Reciben sugerencias del personal que cubre este puesto de trabajo? (precio de los productos, calidad y cantidad, sugerencias / quejas de los clientes, modalidad y condiciones de trabajo, organización del lugar, herramientas y equipos)
- 3) Reparto a domicilio:
- a) ¿Cuál es la tarea principal en este puesto de trabajo? ¿Cuándo el personal de este puesto no esta cumpliendo esa tarea, que otra actividad realiza? ¿En que tiempo?
 - b) ¿Qué requisitos debe cumplir el personal para cubrir este puesto?
 - c) ¿El personal que cubre este puesto realiza reposición de góndolas? Si / No. ¿Qué góndolas repone y que productos en ella?
 - d) ¿Qué decisiones se toman en este puesto de trabajo? ¿En función de que criterios?
 - e) ¿Cuáles son las responsabilidades asignadas a este puesto?
 - f) ¿De este puesto se emite algún documento? (nota de recibo de la mercadería por los clientes, hoja de ruta, factura, nota de pedido, etc.)
 - g) ¿Reciben sugerencias del personal que cubre este puesto de trabajo? (precio de los productos, calidad y cantidad, sugerencias / quejas de los clientes, modalidad y condiciones de trabajo, equipos de trabajo, etc.)
- 4) Reposición en góndolas:
- a) ¿Quién es el encargado de esta tarea?



- b) ¿Cuáles son los criterios que se emplean para reponer la mercadería en góndola?
- c) ¿En qué momento se da esta actividad? ¿Con que frecuencia?
- d) ¿Se lleva algún tipo de registro sobre la mercadería que se repone? (formulario para el control del stock)
- e) ¿Cuál es el medio que el personal emplea para comunicar sobre esta actividad?
- f) ¿Se controla esta actividad? (stock)
- g) ¿El personal que cumple esta tarea conoce sobre las normas de higiene y sobre el trato que se debe hacer de la mercadería al momento de la reposición? ¿Se les entrego algún documento o se los capacito en este aspecto?
- h) ¿Se les asigna un uniforme de trabajo?
- i) ¿Qué sugerencias recibe del personal que cubre esta tarea? ¿sobre qué aspectos?



Imágenes del Autoservicio Juan José S.R.L

Imagen 1 – Ingreso al Autoservicio Juan José S.R.L



Imagen 2 – Salida lateral del Autoservicio Juan José S.R.L



Imagen 3 – Sector izquierdo del Autoservicio.



Imagen 4 – Sector izquierdo del Autoservicio.



Imagen 5 – Sector izquierdo del Autoservicio.



Imagen 6 – Sector izquierdo del Autoservicio.



Imagen 7 –Sector de cajas registradoras.



Imagen 8 - Sector de la Fiambrería.

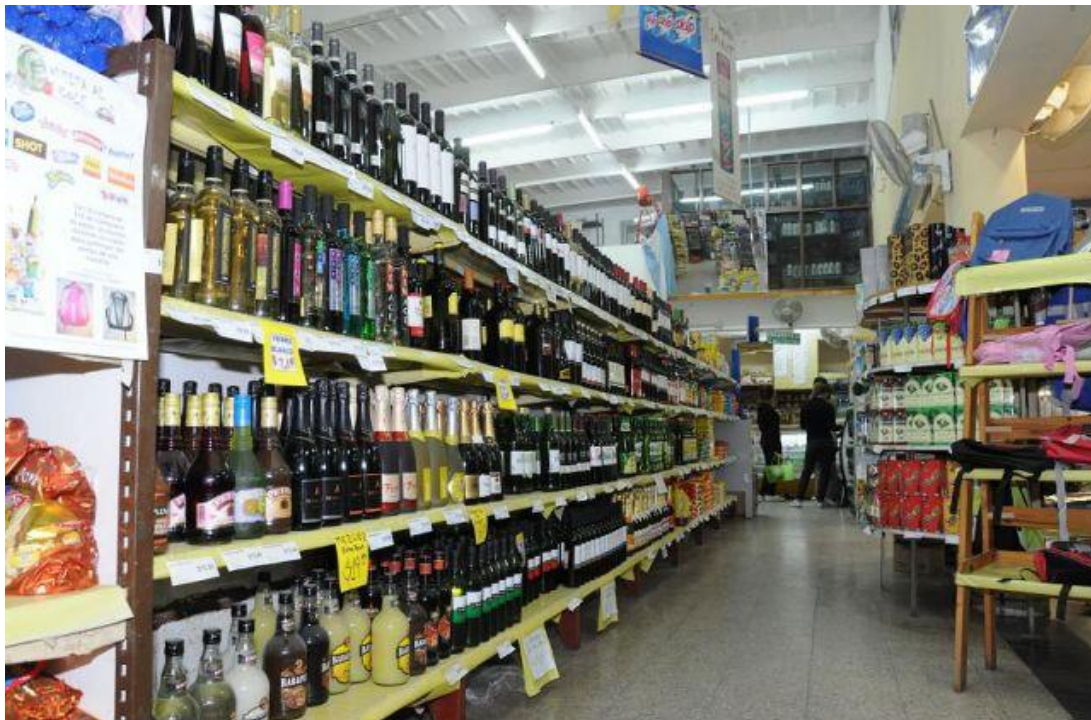


Imagen 9 - Sector derecho del autoservicio.



Imagen 10 -Sector de la carnicería.





Imagen 11- Sector derecho del autoservicio.





Referencias Bibliográficas

- Cámara Argentina de Supermercados CAS, Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios FASA y Programa de Precios Cuidados. <http://www.cas.com.ar/index2.php>
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Diario La Nación, apartado de economía “La inflación impone cambios de hábitos, consumo y ahorro en la clase media”, 19 de febrero de 2014.
- Federación Argentina de Empleados de Comercios y Servicios, Boletín Digital N° 39, Secretaría de Estudios y Estadísticas SEyE, febrero 2014. http://www.faecys.org.ar/Faecys_Boletin_Digital_39.pdf
<http://precioscuidados.com/informacion.html>
<http://www.lanacion.com.ar/1665181-inflacion-cambio-de-habitos>
- Lardent, Alberto R., GomezEcharren, Manuel A. & Loro, Alberto (1992). *Técnicas de organización, sistemas y métodos. Segunda edición*. Buenos Aires: Editorial Club de Estudio.
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de Organizaciones Eficientes. Primera edición (8a Reimpresión)*. Buenos aires: El Ateneo.
- Richard L. Daft (2007). Daft, Richard L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional. Novena edición*. México: Thomson Learning.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. Tercera edición*. México: Ecafsa Thomson Learning.
- Stair, Ralph M. y Reynolds, George W. (2000). *Principios de sistemas de información. Cuarta edición*. México: Thomson.
- Volpentesta, Jorge Roberto. (1993). *Estudio de sistemas de información para la administración*. Argentina: Omar Buyatti Librería Editorial.