

**INSTITUTO UNIVERSITARIO
AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

**“Definición de la organización y reestructuración del
área producción *CANTERAS SAN NICOLAS SRL*”**

Alumnas: REYNAGA, Vanessa Mónica. DNI: 38.000.348

SERRANO, Ayelen Magali. DNI: 37.438.629

Docente Tutor: Prof. Pablo Agüero

-2019-

ÍNDICE

Dedicatoria	Pág. 4
Agradecimientos	Pág. 5
Introducción	Pág. 7
Resumen	Pág. 9
Objetivos	Pág. 10

CAPÍTULO 1: Presentación de la Empresa

1.Introducción	Pág. 11
2.Misión	Pág. 12
3.Visión	Pág. 12
4.Objetivos	Pág. 12
5.Organización interna	Pág. 12
6.Productos	Pág. 13
7.Recursos humanos	Pág. 14
8.Clientes	Pág. 14

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

1.Administración en general	Pág. 15
1.2 Funciones administrativas	Pág. 17
1.3 Roles de gerente	Pág. 18
1.4 Habilidades administrativas	Pág. 19
2.Estructura organizacional	Pág. 19
2.1 Especialización del trabajo	Pág. 20
2.2 Departamentalización	Pág. 20
2.3 Cadena de mando	Pág. 21
2.4 Amplitud de control	Pág. 21
2.5 Centralización y descentralización	Pág. 21
2.6 Formalización	Pág. 22
3.Diseño organizacional	Pág. 22
3.1 Organización mecanicista	Pág. 22
3.2 Organización orgánica	Pág. 22
3.3 Tipos de diseños	Pág. 23
3.3.1 Diseños clásicos	Pág. 23
3.3.2 Diseños organizacionales contemporáneos	Pág. 25
4.Recursos humanos	Pág. 27
4.1 Concepto de puesto	Pág. 28
4.2 Manual de puestos y funciones	Pág. 29
4.3 Grupos	Pág. 30
4.3.1 Comportamiento en los grupos de trabajo	Pág. 31
4.4 Equipos	Pág. 31
4.4.1 Tipos de equipos de trabajo	Pág. 31
5.Administración del sector operaciones	Pág. 32
5.1 Objetivos del subsistema operaciones	Pág. 34

5.2 Áreas que comprende el sector operaciones	Pág. 36
5.3 Diagrama de flujo	Pág. 37
5.3.1 Simbología utilizada	Pág. 37
5.4 Diagrama de Gantt	Pág. 38
5.5 Hoja de ruta	Pág. 39
5.6 Cuadro de mando integral	Pág. 39
5.7 Evaluación de proyectos	Pág. 40
5.8 Estrategia de operaciones para una ventaja competitiva	Pág. 41

CAPÍTULO 3: Relevamiento de la Empresa

1.Introducción	Pág. 42
2.Análisis de la organización por su tipo	Pág. 43
2.1 Análisis de objetivo, misión y visión	Pág. 43
2.2 La relación con el ambiente externo de la organización	Pág. 45
2.3 Canteras San Nicolás como un sistema	Pág. 46
2.4 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter	Pág. 47
2.5 Cultura organizacional	Pág. 49
2.6 Tipos de estrategias que utiliza	Pág. 51
2.7 Aplicación de FODA	Pág. 52
3.Estructura organizacional	Pág. 54
3.1 Recursos humanos	Pág. 55
3.2 Participantes en la organización	Pág. 55
3.3 Administración de los recursos humanos	Pág. 56
3.4 Diseño de puestos de trabajo	Pág. 57
4.Análisis general del sector operaciones	Pág. 59
4.1 Producción	Pág. 59
4.1.1 Ingeniería de producto	Pág. 59
4.1.2 Ingeniería de proceso	Pág. 60
4.1.3 Programación, control y producción	Pág. 61
4.1.4 Logística	Pág. 62
4.1.5 Calidad en producción	Pág. 63
4.2 Servicios	Pág. 64
4.2.1 Ingeniería de servicio	Pág. 64
4.2.2 Ingeniería de proceso de servicio/Servuccion	Pág. 65
4.2.3 Programación, control y prestación de servicios	Pág. 65
4.2.4 Logística de servicios	Pág. 66
4.2.5 Calidad en prestación de servicios	Pág. 66

CAPÍTULO 4: Mejoras y Propuestas a Nivel Estructural y Organizacional

1.Introducción	Pág. 67
1.2 Misión	Pág. 67
1.3 Visión	Pág. 68
1.4 Objetivos	Pág. 69
1.5 Estrategias	Pág. 70
2.Analisis estructural	Pág. 74
2.1 Introducción	Pág. 74

2.2 Responsabilidades del subarea de recursos humanos	Pág. 75
2.3 Competencias del encargado de recursos humanos	Pág. 75
2.4 Requerimiento de puesto y diseño de organizaciones	Pág. 76
2.4.1 Determinación de requerimiento de puesto	Pág. 76
2.4.2 Reclutamiento	Pág. 76
2.4.3 Selección	Pág. 76
2.4.4 Capacitación y desarrollo	Pág. 77
2.5 Análisis del organigrama presentado por la organización	Pág. 77
2.5.1 Introducción	Pág. 77
2.5.2 Organigrama primario	Pág. 77
3.Oganigrama propuesto y detalle de Puestos	Pág. 78
3.1 Organigrama propuesto	Pág. 78
3.2 Resumen de puestos	Pág. 84

CAPÍTULO 5: Propuesta de Manual de Puestos y Funciones

1.Introducción	Pág. 87
2.Manual de puestos y funciones	Pág. 89
Área gerencial	Pág. 90
Área staff	Pág. 92
Área administrativa	Pág. 94
Área ventas	Pág. 98
Área producción	Pág. 100
Área logística	Pág. 105

CAPÍTULO 6: Propuestas de Mejoras en Área Operaciones

1.Introducción	Pág. 108
2.Aplicacion de diagrama de flujo	Pág. 108
2.1 Diagrama de flujo en sector operaciones	Pág. 108
2.1.1 Hoja de proceso en producción de pétreos	Pág. 108
2.1.2 Hoja de proceso en prestación de servicios	Pág. 110
3.Hoja de ruta y operaciones	Pág. 112
3.1 Hoja de ruta y operaciones en productos pétreos	Pág. 112
3.2 Hoja de ruta de prestación de servicios	Pág. 113
4. Diagrama Gantt	Pág. 114
4.1 Diagrama Gantt de productos pétreos	Pág. 114
4.2 Diagrama Gantt de servicios	Pág. 115
5. Cuadro de mando integral	Pág. 116
6. Mejoras propuestas para operaciones en productos	Pág. 119
7. Mejoras propuestas para operaciones en servicios	Pág. 121

Conclusiones	Pág. 123
Anexos	Pág. 125
Bibliografía	Pág. 129

DEDICATORIA

Queremos dedicar este proyecto primeramente a Dios por la gracia y su amor estamos aquí y todo lo que somos se lo debemos a él; a nuestra familia por acompañarnos en cada proyecto que hemos emprendido en especial a nuestros padres, Ana María Domínguez, Alicia Sánchez y Sergio Reynaga; quienes amamos con toda el alma, por todo lo que nos han dado en esta vida, sus sabios consejos y por estar en los momentos difíciles.

A mis más grandes admiraciones por sus consejos y apoyo en mi vida, a mis amigos que desde el principio de mi carrera siempre creyeron en nosotras ya que en los momentos que sentía no éramos capaces, nos animaron con sus consejos.

A mis docentes y tutores que nos han guiado en toda nuestra formación en el caminar de nuestra carrera y por su paciencia, sin ellos no hubiéramos alcanzado el conocimiento intelectual.

A la Facultad Ciencias de la Administración – Instituto Universitario Aeronáutico quien siempre ha mantenido sus puertas abiertas brindándome su mejor formación y capacidad para terminar nuestra profesión.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios por darnos las fuerzas necesarias en los momentos difíciles y bendecirnos; a nuestras familias que a pesar de todo aún creen en nuestra capacidad de seguir adelante y ser cada día una mejor persona; en especial a nuestros padres la razones de estar luchando por cumplir mi sueño y lograr ser un profesional.

También quiero agradecer a los docentes y tutores quienes nos ayudaron a terminar este proyecto, y en todo el proceso de este Trabajo de Grado. Queremos darles las gracias a todos los profesores que hicieron de cada una de nosotras una profesional; agradecer a nuestro tutor Pablo Agüero por sus consejos y ayuda desinteresada.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 14 de Febrero de 2019

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Definición de la organización y reestructuración del área producción CANTERAS SAN NICOLAS S.R.L.”

Integrantes: Reynaga, Vanessa Monica. Licenciatura en Administración.

Serrano, Ayelen Magali. Licenciatura en Administración

Profesor Tutor del PG: Agüero, Pablo.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente:

1er Vocal:

.....
.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:
.....
.....
.....

INTRODUCCIÓN

En este estudio de caso abordaremos los principales aspectos en la reestructuración del área de producción dentro de una empresa. Cuando hablamos de reestructuración nos referimos a la modificación de la manera en que está estructurada u organizada cierta cosa.

Antes de hacer públicos estos cambios, debe analizarse cuidadosamente los factores que pueden afectar a la empresa tanto internos como externamente. Con esto se intenta predecir los efectos del cambio, manejar adecuadamente resistencias a este y alcanzar objetivos deseados.

El presente trabajo cuenta con 6 (seis) capítulos cuyos contenidos detallamos a continuación:

En el primer capítulo se hará una breve introducción sobre la organización sobre la que se estudiara. Identificara la historia, misión, visión y objetivos. Además la distribución interna, productos y recursos humanos. También señalaremos sus principales clientes.

En el segundo capítulo se resumirá el marco teórico sobre el cual se basó el estudio de los contenidos. Los temas principales serán: análisis general de la administración y su historia; determinación de la estructura y tipos de distribuciones de puestos; por último análisis del sector operaciones y estrategia corporativa del mismo. Adicionaremos las principales herramientas que se utilizan para la gestión y control del sector operativo.

En el tercer capítulo describiremos la empresa, como fueron sus comienzos, su actividad principal y ámbito de actuación, enunciando sus propósitos, principios y valores, misión y visión de la empresa, determinando algunos factores críticos internos y externos de la empresa mediante un FODA. Estableceremos la distribución de puestos que otorgo y sus funciones. Con respecto al área de operaciones analizaremos su proceso a través de las subareas que lo integran.

En el cuarto capítulo se redefinirán conceptos básicos de la organización como son la misión, visión, objetivos y estrategias. En base a lo que otorgo la misma adaptaremos y definiremos esos ítems incompletos. Además desde el sector de recursos humanos ampliaremos el organigrama brindado con funciones que están ausentes. En base a esto último se definen los puestos que se requieren en cada departamento.

En el quinto capítulo desarrollaremos el manual de puestos y funciones a aplicar con el objetivo primordial de describir con claridad todas las actividades de la empresa y describir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

En el sexto capítulo el procedimiento propuesto de operaciones, realizaremos la aplicación de manual de procesos para determinar los pasos que en forma integral determinan el proceso productivo.

A modo de complementar los temas abordados se anexara toda documentación demostrativa, para que sea más evidente para el lector, donde se puedan identificar claramente los cambios que se generaron en distintos aspectos dentro de la organización.

RESUMEN

Título: “Definición de la organización y reestructuración del área producción
CANTERAS SAN NICOLAS SRL”

Autor: Reynaga Vanessa Mónica – Serrano Ayelen Magali

Descripción: El presente estudio e investigación se realizó en Canteras San Nicolás SRL, ubicada en Malagueño Provincia de Córdoba. Las oficinas administrativas se encuentran en Av. San Martín 389 Malagueño. La planta de trituración se ubica en Camino a la lagunilla/Malagueño FNCA, durante los años 2017-2018.

El propósito de esta investigación es determinar Identificar y diagnosticar funciones específicas de cada sector, haciendo hincapié en el área de producción, para establecer un adecuado proceso productivo a fines de administrar correctamente el stock y lograr una calidad total observando los efectos que tuvo sobre la administración de inventarios y el proceso productivo

Para analizar un análisis del funcionamiento utilizamos aquellos factores relevantes donde los mismos contengan los indicadores necesarios a fin de permitirnos llegar a los objetivos propuestos.

Introduciéndonos en la misma, utilizamos estrategias de recolección de datos tales como observaciones personales y entrevistas, de esta forma pudimos abordar como a partir de una reestructuración de planta y de la incorporación de un nuevo sistema la empresa logra una mejora en muchos aspectos organizacionales.

Finalmente realizaremos una propuesta de mejora, ya que consideramos que había una informalidad en sus funcionamientos.

OBJETIVOS

OBJETIVOS GENERALES

“definición de la organización y reestructuración del área de producción CANTERAS SAN NICOLAS SRL”

Desarrollar y proponer un proyecto de intervención profesional con el fin de identificar y diagnosticar cada función dentro de la organización, implementar un manual de puestos y funciones y reestructurar el área de operaciones optimizando los recursos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual de la organización.
- Establecer responsabilidades funcionales.
- Ubicar en forma estratégica el sector operaciones.
- Identificar subfunciones de operaciones.

CAPITULO N°1: Presentación de la Empresa

1. Introducción

La empresa en la que se llevara a cabo la intervención, se dedica a la producción y venta de una amplia gama de triturados pétreos y a la prestación de servicios mineros para toda la provincia de Córdoba, siendo fundada la misma en la década del `60. 1. Historia de Canteras San Nicolás La organización es una pyme de tipo familiar reconocida en el ambiente por su trayectoria en el mercado de los triturados pétreos y por su capacidad de cumplimiento, ética y responsabilidad en los negocios, como así también por su capacidad técnica y económica. La empresa se constituye el 27 de Mayo de 1968 como Di Francesco y Pedrotti SRL, como tal es contratada por Canteras Malagueño SAICF para la explotación, extracción y selección de piedra caliza con destino a la fabricación de cal, tareas para las cuales la empresa mantuvo un plantel de 80 empleados. En el año 1980 Di Franceso y Pedrotti SRL, decide dedicarse a la producción de áridos de tribulación (triturado tipo granito), haciéndolo en una primera etapa en canteras arrendadas, para luego trabajar en yacimientos propios. Para ello se importó una planta de trituración (industria italiana) marca Loro & Parisini, que fue instalada en su predio ubicado en Camino a la Lagunilla, Malagueño. El 30 de abril de 1988 por voluntad propia se retira de la sociedad el Sr. Juan Di Francesco, quien cede su cuota social al resto de los socios. El 27 de febrero de 1989 se decide el cambio de denominación de la sociedad, pasando a denominarse CANTERAS SAN NICOLÁS. En el año 1992, la empresa construye un tramo de 4.700 metros de extensión de líneas férreas contando a partir de ese momento con desvío ferroviario propio, en línea del Nuevo Central argentino (ex Mitre) y balanza adecuada al pasaje de vagones autorizados por el Ferrocarril. En el año 1994 CANTERAS SAN NICOLÁS SRL adquiere una segunda planta de trituración, también de origen italiano, marca Loro & Parisini. Desde el año 1994 la empresa se encuentra inscripta bajo el N° 39 en la nómina de beneficiarios de la ley N° 24196 de Inversiones Mineras. Facultad de Ciencias de la Administración Licenciatura en Recursos Humanos “El valor de la capacitación como herramienta para la implementación de un SGC” Norberto Sebastián, Heredia Barrale Página 6 Desde el año 1998 la empresa dispone de parque de equipos y maquinarias de uso minero destinadas a la prestación de productos a terceros. La dinámica del mercado y la proliferación de obras viales que se suscitaron en los últimos tiempos en la provincia de

Córdoba, hizo posible el desarrollo de la actividad que venía golpeada desde hacía varios años. A raíz de esto la empresa tuvo un crecimiento exponencial de sus ventas como así también de su estructura organizacional, debiendo realizar día a día grandes esfuerzos para mantener la competitividad y la productividad. La empresa está ubicada en la ciudad de Malagueño, en donde tiene sus oficinas en la calle San Martín 389 del centro de la misma y su planta industrial se encuentra ubicada sobre la ruta 376 sobre el camino a la Lagunilla. Su página Web (Canteras San Nicolás S.R.L, 2013), contiene un apartado especial donde brinda información sobre la organización y dan los detalles de su origen, en donde especifica bien detalladamente su misión y visión de manera específica.

2. Misión

Ofrecer al mercado productos y servicios de excelencia consiguiendo en todo momento la satisfacción de sus clientes, creando valor para vuestra compañía y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

3. Visión

Fortalecer su presencia a nivel provincial, crecer en proyección nacional con liderazgo en los servicios especializados que proporciona, convirtiéndose en una empresa con fuerte presencia en el mercado nacional.

4. Objetivo de Canteras San Nicolás

El objetivo principal de la organización es ofrecer a sus clientes productos y productos de excelencia para fortalecer su presencia a nivel provincial, crecer en proyección nacional con liderazgo en los productos y productos especializados que la misma proporciona, convirtiéndose en una empresa con fuerte presencia en el mercado nacional.

5. Organización interna

La empresa se encuentra constituida por un gerente general que es uno de los socios más antiguos y es el único que quedó de la primera generación, que es por quien pasan todas las decisiones que giran en torno a la empresa.

La empresa cuenta con una gerencia de administración y finanzas y de ella depende el área contable y el área de finanzas con sus respectivos colaboradores.

Desde la gerencia de operaciones se diagraman todas las actividades de producción, como así también la planificación y provisión de la materia prima que es necesaria para el que el proceso productivo se cumpla según la demanda del mercado. También desde esta gerencia se supervisa las actividades del taller a cargo de su jefe designado, en donde se realizan las actividades de mantenimiento de toda la empresa.

La gerencia de recursos humanos cuenta con un jefe de RRHH que está abocado más a las tareas de administración y supervisión del personal. De esta gerencia depende un jefe de seguridad e Seguridad industrial que es el encargado de que se cumplan las normas de seguridad básicas para el funcionamiento de la organización.

El departamento comercial, junto con sus representantes en Córdoba y Santa fe, dependen de la gerencia general que es donde se elaboran las estrategias de ventas. Las actividades de administración comercial son supervisadas y administradas por la gerencia de administración y finanzas y tienen plena relación con la gerencia de operaciones para planificar las ventas de acuerdo a disponibilidad de stock de los productos.

El departamento de compras y logística tiene la misma relación que el departamento comercial, ya que depende de la gerencia general que es quien decide de acuerdo a los requerimientos, la provisión de los suministros necesarios. La gerencia de administración y finanzas es la encargada de supervisar y administrar las actividades de este departamento y destinar los recursos financieros para la adquisición de insumos y materias primas.

La gerencia de operaciones es la que se encarga de diagramar los requerimientos del departamento de logística y compras y en forma conjunta con la gerencia de administración y finanzas también se encargan de la gestión de la logística interna (almacenes) y logística externa (despachos).

6. Productos

Canteras San Nicolás S.R.L, de acuerdo a su página web (Canteras San Nicolás S.R.L, 2013), produce actualmente toda la gama de triturados pétreos que solicita la industria

de la construcción (obras viales, civiles, hormigón elaborado, etc.) dicha gama comprende desde la llamada piedra Escollera, hasta arena de trituración de 0 a 6mm, 0 a 20 mm que se emplean en bases y sub-bases estabilizadas.

Su capacidad operativa de producción de piedra triturada es de 4.000 t/día. En la actualidad la empresa ha implementado un sistema de perfeccionamiento funcional de sus maquinarias e instalaciones, contando para tal empleo con un taller integral de reparaciones y mantenimiento.

En lo que hace a despacho y carga de la producción, la empresa dispone de dos básculas electrónicas para pesaje de equipos completos de gran tonelaje, palas mecánicas, amplio espacio para el desplazamiento de camiones, horario de carga continuado, de tal manera que pueden asegurar una esmerada y gentil atención a sus clientes.

Desde hace tres años la empresa ha desarrollado una segunda unidad de negocios “prestación de productos mineros”, tales como perforaciones y voladuras en frente de canteras y movimiento de suelo con carga frontales, retro excavadoras y camiones de gran tonelaje, para el cual cuenta con personal especializado en el manejo de uso de los equipos y un asesoramiento técnico adecuado a las necesidades de cada cliente y cada proyecto de trabajo en particular.

7. Recursos Humanos

En la actualidad Canteras San Nicolás SRL cuenta con 42 empleados. El 86% son varones, afectados a las tareas de producción, taller, canteras, choferes y los puestos jerárquicos correspondientes a cada gerencia, quedando el 14% restante a mujeres, que centralizan sus tareas en la administración central de la empresa, incluidas sus respectivas gerencias. La administración central se encuentra ubicada en la zona céntrica de la ciudad.

8. Clientes

Los clientes a los que brinda sus productos y productos Canteras San Nicolás SRL son empresas privadas y estatales que se dedican al rubro de la construcción de diversas obras de tipo edilicias, viales y también para viviendas de uso particular.

CAPITULO N°2: Marco Teórico

En la actualidad, a las organizaciones familiares del sector productivo se les dificultan adaptarse a los nuevos requerimientos tecnológicos. Los procesos productivos deben actualizar los procedimientos para una mejor competitividad en el mercado. Para lograrlo es necesario invertir en máquinas y tecnologías de punta.

Indicaremos el marco teórico sobre el cual se basara el trabajo de investigación sobre la empresa Canteras San Nicolás SRL. Estará centrado en los temas principales sobre los que estudia el trabajo presente.

1 Administración en general

1.1 Administración Estratégica

La administración estratégica consiste en la combinación de decisiones y acciones administrativas para un mejor desempeño a largo plazo en la organización. Resulta de importancia para la gerencia en su totalidad debido a que abarca todas las funciones administrativas básicas.

La importancia de este tipo administrativo está basada en lograr un marcado desempeño organizacional. El éxito se establece por medio de la planeación y desempeño. También radica en que el entorno actual es turbulento, por lo que la aplicación de esta teoría, reducen las incertidumbres ante los nuevos cambios.

Aquellas organizaciones que poseen una división en departamentos, unidades, funciones y actividades de trabajo podrán obtener mejores resultados con su aplicación. Podrán enfocarse y coordinar los procesos de acuerdo a la meta general. (Robbins)

1.1.1 El proceso de la administración estratégica

El proceso consiste en una serie de etapas que incluye planeación, implementación y evaluación estratégica.

- **Etapa 1.** Identificar misión, objetivos y estrategias actuales.

Las organizaciones necesitaran una misión que indica su finalidad. La definición determinara el alcance de los productos y servicios.

Los gerentes deben identificar las metas actuales y estrategias que aplican. Una meta mide el objetivo sobre el desempeño de los empleados, el conocimiento permite modificarlas.

- **Etapa 2. Análisis externo**

El ambiente externo es una gran restricción en las operaciones de los gerentes. El análisis es importante para definir el proceso estratégico. Todos los gerentes deben estudiar lo que sucede de manera externa para conocer la competencia y legislación vigente. Por medio de esto se logra identificar tendencias y cambios.

Del entorno se pueden evaluar oportunidades que son las tendencias positivas en los factores de ambiente externo. Sobre estos si se explota de manera adecuada favorecerá el desempeño. Por otra parte las amenazas son las tendencias negativas. Conocerlas permite contrarrestarlas o disminuir su impacto. Estas tendencias varían de acuerdo a la organización, a causa de las diferencias de recursos y aptitudes.

- **Etapa 3. Análisis interno**

El análisis interno finalizara con una evaluación explícita de los recursos de la organización y las capacidades para las actividades funcionales. Las fortalezas son actividades que hace bien o recursos que posee y son exclusivos. En cambio las debilidades, son actividades que no hace bien o recursos que no posee. Los gerentes deberán aceptar que sus organizaciones tienen aptitudes o capital limitado.

Las capacidades centrales son los recursos y las aptitudes que le son exclusivas, sean destrezas, habilidades, recursos que generen valor y fijaran las estrategias.

La cultura organizacional podrá ser fuerte o débil, esto influenciara sobre las estrategias. Esta reflejada en valores, convicciones y conductas que los diferencian. La cultura fuerte mejora la comunicación con el empleado y es más complicada de modificar.

La combinación del análisis interno y externo se denomina FODA.

- **Etapa 4. Formulación de estrategias**

Una vez que se realizó el FODA es hora de evaluar posibles estrategias y decidir sobre aquellas que resulten convenientes para la organización. Debe establecerse a nivel

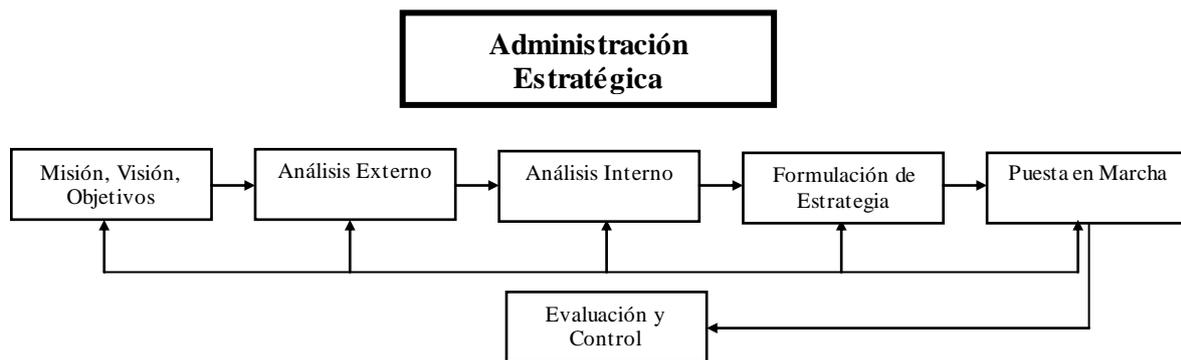
corporativo, empresarial y funcional. Los gerentes elaboraran la estrategia que otorgue mayor ventaja.

- **Etapa 5.** Puesta en marcha de la estrategia

Una vez elegida la estrategia se pondrá en marcha el plan para su aplicación. El éxito depende de la forma de implementación. El liderazgo juega un papel importante para la viabilidad por medio de la motivación de los gerentes sobre el personal para que se sientan parte del proyecto.

- **Etapa 6.** Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados verifica el grado de éxito en la aplicación de la estrategia. Se observan los desvíos y posibilita los ajustes necesarios. Esta etapa deberá aplicarse en cada parte del proceso.



1.2 Funciones administrativas

Henri Fayol propuso que los gerentes desempeñaran las siguientes tareas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad se simplificó en cuatro procesos: planeación, organización, dirección y control.

La planeación consiste en determinar las metas, definir estrategias y diseñar planes para la coordinar las actividades. El principal objetivo es identificar hacia que metas propuestas deberán cumplir.

La organización define las tareas a realizar, el modo, quien las hace y a quien deberán rendir cuentas sobre ellas. El objetivo consiste en división de tareas de acuerdo a las metas.

La dirección consiste en motivar al personal, influir en equipos e individuos, mejorar el sistema de comunicación. El objetivo será lograr una influencia tal que los subordinados se comprometan con las metas organizacionales.

Por último, se encuentra el control; consistirá en revisar los desempeños actuales de los procesos para compararlo de modo histórico para aplicar mejoras. El objetivo será reducir los errores que se presenten para mejorar la producción.

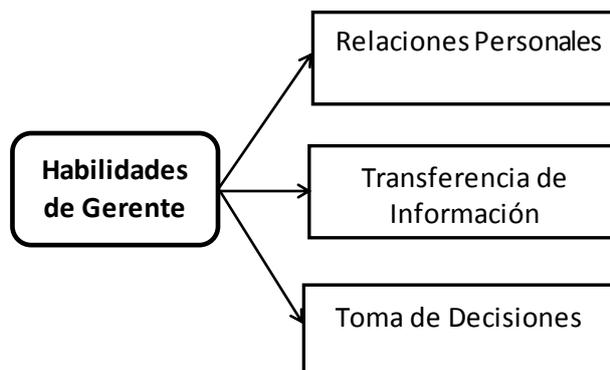


1.3 Roles del gerente

Henry Mintzberg estudio a los comportamientos de los gerentes, identifico a los roles que son categorías particulares en el desempeño administrativo. Se agrupan en relaciones personales, transferencia de información y toma de decisiones.

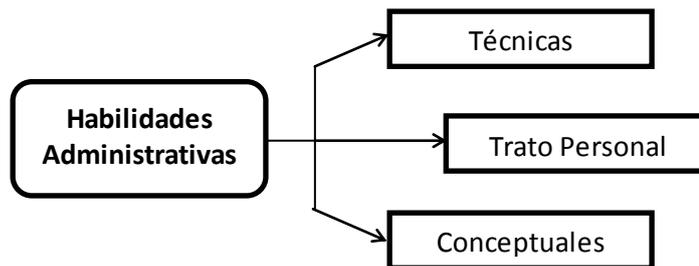
Los roles interpersonales se relacionan con el personal y deberes de protocolo y simbólicas. Abarca tres aspectos: autoridad, líder y enlace. Los roles informativos recibe, almacena y difunde información. Este incluye supervisor, difusor y vocero. Los roles de decisión abarca la toma de decisión. Este último incluye empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

Debido a que los gerentes están representados por roles, Mintzberg concluye que las actividades a desarrollar son: relación con los demás, con la organización y con el exterior de la organización. Además deberá ser reflexivo y en base a esto actuar.



1.4 Habilidades administrativas

Los gerentes para un buen desempeño de su actividad requieren de ciertas habilidades de administración. Robert Katz a partir de sus investigaciones determinó tres principales. Las habilidades técnicas son aquellas en las que interviene el conocimiento y la capacidad específica. Resultan de mayor importancia en niveles operativos. Las habilidades de trato personal se corresponden con la capacidad de trabajar bien con otras personas, ya sea grupal o individual. Son relevantes en todos los niveles, pero el gerencial deberá aplicarlo en mayor medida. Por último, las habilidades conceptuales; corresponden con lograr resolver situaciones abstractas y complicadas. Son de importancia en niveles altos, porque permite observar la organización como un todo.



2 Estructura organizacional

La organización está definida por medio de una estructura de roles. Este delineamiento permite una mejor distribución del trabajo, el gerente presenta el desafío de que su diseño se adecue a los objetivos de eficacia y eficiencia.

La estructura organizacional es la distribución formal de los empleos en una organización. El proceso de desarrollo o modificación de la estructura consiste en la intervención de estos elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización, descentralización y formalización.

Los propósitos que posee una organización son: división del trabajo en tareas y departamentos, asignación de tareas y responsabilidades individuales, coordinación de las tareas organizacionales, agrupación del trabajo en unidades, establecer relaciones

entre individuos, grupos y departamentos, establecer líneas formales de autoridad, distribuir y utilizar recursos organizacionales.



2.1 Especialización del trabajo

La especialización del trabajo hoy se define como el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas diferentes. La idea principal consiste en que el empleado no realice todo el trabajo sino que la división en etapas permita que cada una la ejecute una persona diferente. De esta manera posibilita que se especialice en cada parte de la actividad.

En fin, de acuerdo a la principal actividad organizacional, la especialización de trabajo resultara exitosa o no, además del grado en que se implemente.

2.2 Departamentalización

Una organización posee una forma de clasificar y agrupar sus actividades, está fundamentado en la departamentalización. Existen cinco formas de distribuir las tareas.

La departamentalización funcional agrupa los trabajos en base a las funciones básicas desempeñadas. Suele ser general pero las funciones varían por su propósito y el trabajo. La departamentalización por productos divide tareas sobre sus líneas de productos o servicios que ofrecen. En este caso un gerente se encarga sobre un producto diferente. La departamentalización geográfica agrupa el trabajo de acuerdo al territorio o la geografía. La departamentalización de procesos divide las tareas sobre el flujo de

productos o clientes, considera cada parte del proceso productivo. La departamentalización de clientes agrupa las tareas en base a las necesidades de estos.

Las variantes de una departamentalización no implican que se elija una sola a la hora de formular su organigrama. Es posible la combinación de dos o más según lo requiera la dimensión organizacional.

Actualmente grandes empresas utilizan departamentalización por cliente combinada con equipos interfuncionales. Este concepto consiste en formar grupos de individuos expertos en diferentes especialidades de manera que trabajen en forma conjunta.

2.3 Cadena de mando

La cadena de mando es una línea continua de autoridad que abarca desde los niveles superiores hacia los niveles más bajos, determina quien informa a quien.

Existen tres conceptos interrelacionados con la cadena de mando. La autoridad es un derecho inherente que posee un puesto gerencial para determinar que desea que haga y esperar que se haga sobre el personal. Colabora con la toma de decisiones y la coordinación, resulta necesario para cumplir con sus obligaciones. De aquí surge la responsabilidad, cuando los empleados asumen la obligación de realizar las actividades encomendadas. Por último se encuentra el principio de la unidad de mando determina que una persona solo debe informarse a un gerente.

2.4 Amplitud de control

La amplitud de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Indica a cuantos empleados podrá dirigir de manera eficaz y eficiente.

Existen factores que determinaran la cantidad de personal que podrán dirigir cumpliendo sus objetivos. Entre ellos está la destreza y capacidad del gerente y los empleados y las características de la tarea. Se podrá incrementar la amplitud ante tareas repetitivas, mayor capacitación del personal, utilización de procedimientos estandarizados entre otros.

2.5 Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un punto de la organización. Los gerentes de alto nivel deciden sobre temas claves con mínima o

nula participación de niveles más bajos. En contraste la descentralización consistirá en que las decisiones estarán a cargo también por niveles más bajos. Estos términos son relativos, debido a que la utilización en forma exclusiva afectaría la eficacia organizacional.

Actualmente está optándose por una descentralización organizacional. Un término que lo acompaña es empowerment de los empleados traducido en un incremento del poder en la toma de decisiones.

2.6 Formalización

La formalización es el grado en que los trabajos de la organización se estandarizan, las normas y los procedimientos determinan el comportamiento del personal. La presencia de formalización se traduce en poco poder de decisión sobre la tarea, cuando y como se hará. Los empleados manejarán los mismos insumos, de la misma forma originando una producción consistente y uniforme. Otras características son descripciones de trabajo explícitas, normas y procedimientos definidos sobre procesos de trabajos. Por otra parte, la baja formalización permite comportamientos de trabajo poco estructurados y empleados con libertad para trabajar.

3 Diseño organizacional

3.1 Organización mecanicista

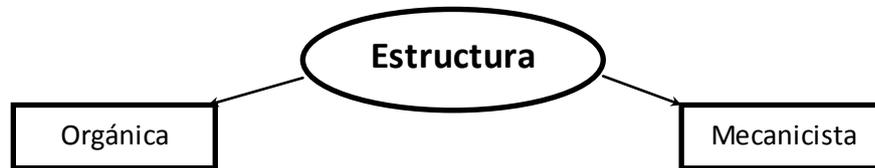
Una organización mecanicista posee una estructura rígida y controlada. Existe un alto grado de formalización, departamentalización, amplitudes reducidas, alto grado de formalización, red de información limitada y poca participación de empleados de niveles inferiores en toma de decisiones.

Las estructura mecanicistas funcionan como máquinas eficientes con dependencia de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y controles similares. El objetivo del diseño es reducir el impacto de personalidades y juicios diferentes o ambigüedades.

3.2 Organización orgánica

Una organización orgánica posee una estructura adaptable y flexible que permite cambios de acuerdo a las necesidades. Entre las características existe división de trabajo pero el personal no lo realiza de manera estandarizada. Los empleados están capacitados

de modo que manejen varias actividades y problemas de trabajo. Forman equipos de trabajo con altos niveles de destrezas y capacitación, la interrelación reduce la necesidad de formalización.



3.3 Tipos de diseños

3.3.1 Diseños clásicos

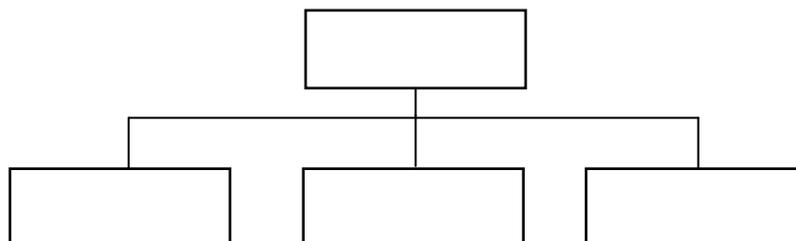
El diseño de la estructura organizacional debe estar relacionado con los objetivos de eficiencia y eficacia. Los gerentes determinaran dentro de los tipos tradicionales cual se adapta a las necesidades. Los tipos de diseños que se presentan por su complejidad son los siguientes:

Estructura simple

Las organizaciones en sus comienzos adaptan una estructura simple que integra a los propietarios y empleados. La estructura simple es un diseño organizacional con una mínima cantidad de departamentos, amplitud de control extensa, autoridad centralizada en los dueños y poca formalización. Habitualmente el gerente y propietario son la misma persona.

Fortalezas: rápida, flexible, mantenimiento barato, responsabilidad definida

Debilidades: no es adecuada cuando la organización crece, la dependencia en una persona es riesgosa



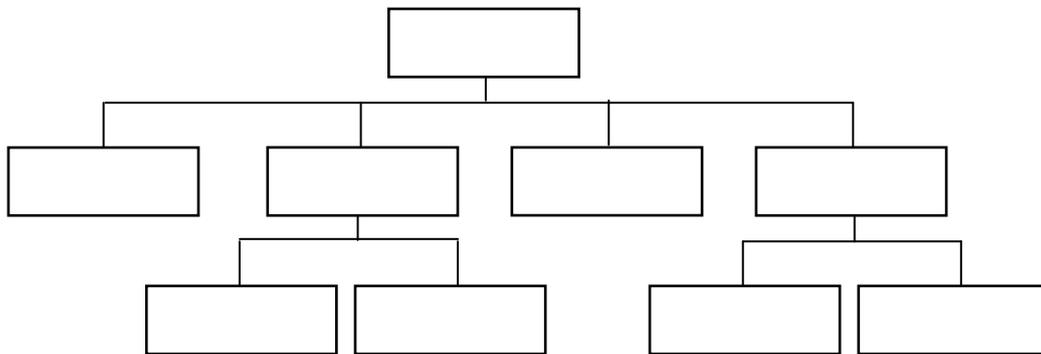
Ejemplo de estructura simple. Elaboración propia

Estructura funcional

La estructura funcional es un diseño organizacional en el que las especialidades se agrupan si son similares o relacionadas. Surge la departamentalización de la organización.

Fortalezas: ventaja de ahorros en costos debido a la especialización y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares

Debilidades: la búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan visión de lo que es mejor para la organización en general, los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión que hacen las otras unidades



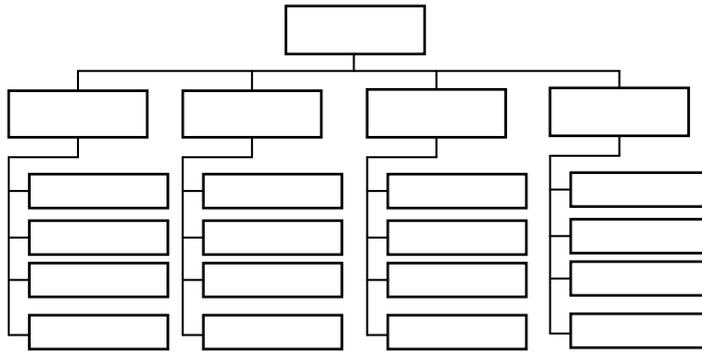
Ejemplo de estructura funcional. Elaboración propia

Estructura de divisiones

La estructura de divisiones es el diseño organizacional que separa las actividades por unidades o divisiones de negocios separadas. Cada uno de las divisiones posee una autonomía limitada, con asignación de gerente que verifica el rendimiento, con autoridad estratégica y operativa. La empresa matriz tiene el rol de supervisor externo coordinando y controlando las unidades. Además cumple la función de apoyo en temas específicos.

Fortalezas: se centra en los resultados, los gerentes de división son responsables de lo que sucede con los productos y servicios

Debilidades: la duplicación de actividades y recursos aumenta costos y reduce eficiencia



Ejemplo de estructura de divisiones. Elaboración propia

3.3.2 Diseños organizacionales contemporáneos

Los gerentes de organizaciones actuales consideran que los diseños tradicionales resultan inadecuados para el ambiente que es más dinámico y complejo. Las nuevas exigencias de mercado genera organizaciones planas, flexibles e innovadoras; los gerentes son creativos para estructurar y organizar el trabajo de acuerdo a las necesidades de clientes, empleados y otros sectores.

Estructura de equipos

Una estructura de equipos es aquella organización que se integra por equipos de trabajos. Se aplica el concepto de empowerment, existe una ausencia de autoridad gerencial entre niveles. Los equipos presentan libertad en el diseño de trabajo. Por otra parte son responsables de los resultados y rendimientos de las áreas.

En grandes organizaciones la estructura de equipos se complementa con la estructura funcional o de divisiones. Permite la eficiencia de la burocracia y otorga flexibilidad de los equipos.

Ventajas: los empleados participan más y se les confiere mayor poder

Desventajas: no hay cadena de mando definida, presiones sobre los equipos para que funcionen mejor

Estructura de matriz y proyecto

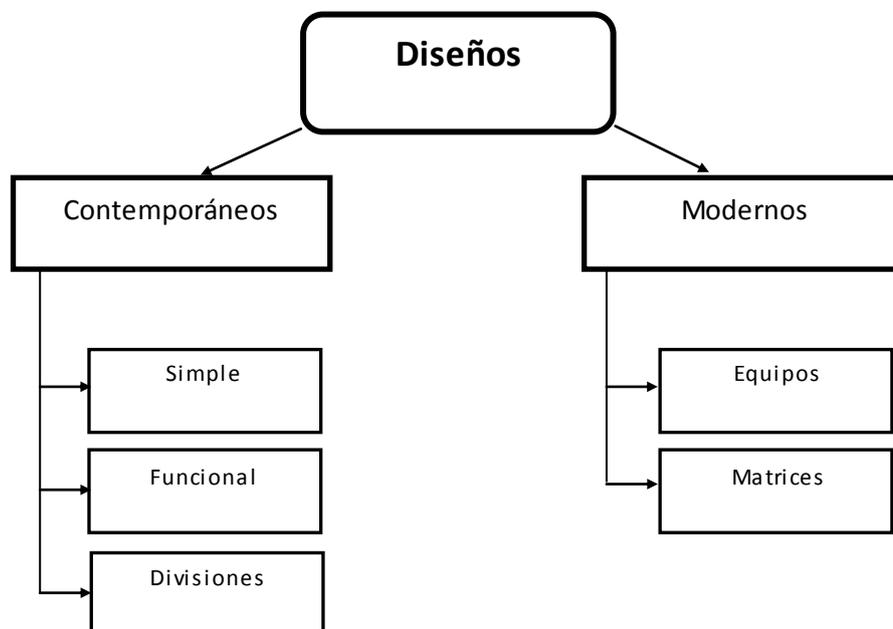
La estructura de matriz consiste en la asignación de especialistas de departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por un gerente. En este tipo se genera una cadena de mando dual a diferencia de la estructura tradicional.

Los empleados de la organización matriz deben informar a dos gerentes: el gerente del departamento funcional y el gerente de proyecto. Estos últimos tienen autoridad sobre miembros funcionales del equipo en áreas que se relacionen con el objetivo del proyecto. El resto de las decisiones más específicas corresponde al gerente funcional. Para una mayor eficacia ambos deben tener un contacto regular para resolver conflictos.

La estructura de proyectos es un tipo avanzado en la que los empleados trabajan de manera continua en proyectos. En este caso no existen departamentos funcionales; se aplican habilidades, destrezas y experiencias a otros proyectos. Se trabaja de manera continua. Su diseño es fluido y flexible. Se eliminan jerarquías o departamentos. Los gerentes son facilitadores o asesores. Otorgan los recursos necesarios para obtener un trabajo eficaz y eficiente.

Ventajas: diseño fluido, flexible que puede responder a los cambios ambientales, toma de decisión más rápida

Desventajas: complejidad para asignar personal a los proyectos, conflictos de tareas y personalidades



4 Recursos humanos

Las personas que trabajan en una organización tienen puesto dentro del organigrama. Ese lugar que ocupa define las tareas que realiza y cuál es su ubicación en la jerarquía. Para la persona es una fuente de expectativas y motivaciones mientras que para la empresa es la base para las tareas organizacionales.

Las políticas son reglas que se establecen para gobernar funciones y lograr que se desempeñen en concordancia con los objetivos deseados. Sirven como orientación administrativa para evitar acciones incorrectas o poner en peligro el éxito organizacional. Las políticas son guías que responden a situaciones frecuentes y evitar la consulta innecesaria de subordinados a puestos gerenciales.

Las políticas de recursos humanos determinan como las organizaciones deben tratar a sus empleados así por medio de ello lograr sus objetivos, brindan condiciones para alcanzar objetivos personales. Existe una variedad de políticas a nivel organizacional:

Políticas de integración de recursos humanos: donde, en qué condiciones y como reclutar personal para la organización. Criterios de selección y estándares para su admisión: física, intelectual, experiencia, potencial de desarrollo. Como socializar a los nuevos participantes con el ambiente interno.

Políticas de organización de recursos humanos: determinar requisitos básicos del personal para el desempeño de tareas y funciones. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno, considerando posición inicial y desarrollo de carrera con sus alternativas. Criterios de evaluación de calidad y adecuación en base al desempeño.

Políticas de retención de recursos humanos: remuneración directa del participante de acuerdo al puesto, salario de mercado y estado de la organización. Remuneración indirecta para participantes en base a las necesidades y posición organizacional frente a las prácticas de mercado. Determinación de la motivación, participación y productividad. Condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad acorde al puesto. Buena relación con sindicatos y representantes de personal.

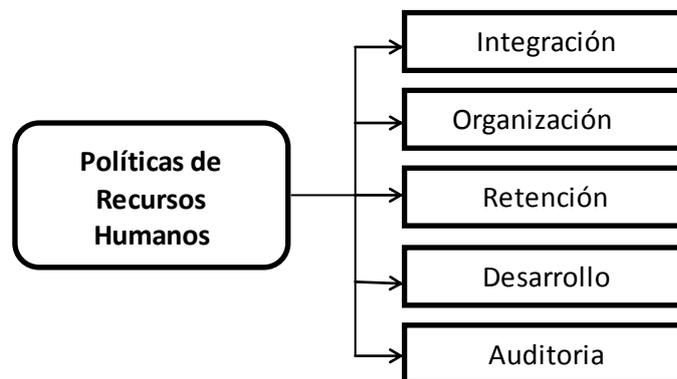
Políticas de desarrollo de recursos humanos: Diagnostico y programación de la formación y renovación de la fuerza laboral. Desarrollo de personal a mediano y largo

plazo con potencial en niveles más avanzados. Creación y desarrollo de condiciones para la salud y excelencia organizacional.

Políticas de auditoría de recursos humanos: Mantenimiento de banco de datos para proporcionar información cualitativa y cuantitativa del personal disponible. Criterios de auditoría permanente para aplicación y adecuación de políticas y procedimientos.

Los principales objetivos de la administración de los recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenatto)



4.1 Concepto de puesto

El puesto estaba basado en las tareas, la obligación y la función.

Como tarea es una actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto, suele consistir en trabajos simples y repetitivos. Como obligación consiste en una tarea sofisticada, más mental y menos física. Mientras que como función es un conjunto de las anteriores que se ejercen de manera sistemática o reiterada por el ocupante del puesto.

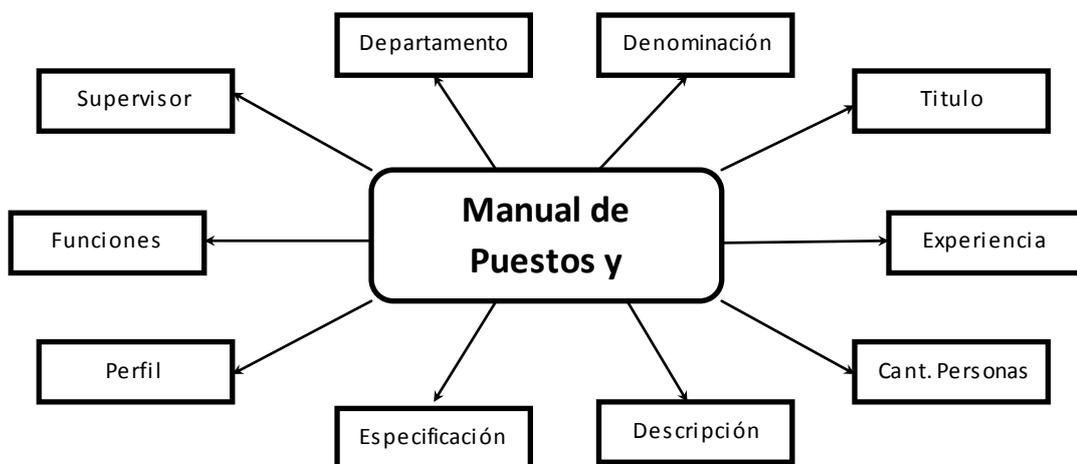
En síntesis el puesto es un conjunto de funciones de una determinada posición en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre las demás personas y puestos.

En el organigrama la posición determina cuatro tipos de relaciones. La conexión que sube en el mismo se ubica en el puesto superior e indica la responsabilidad de subordinación. La conexión hacia puestos inferiores representa la autoridad como supervisión. Las relaciones laterales hacia ambos lados indica la igualdad.

El ocupante es la persona que ocupa un puesto. Pueden existir uno o más personas. Las tareas que esperan que realicen es recibir órdenes de superiores, administrar a subordinados, intercambiar información con puestos laterales o relacionados y responder por su unidad de trabajo con las tareas designadas por las funciones correspondientes.

4.2 Manual de puestos y funciones

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos. Es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la empresa, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.



El Manual de Funciones permite:

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- Efectuar el desarrollo de una valoración de los puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades...
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Facilitar la función de prevención de riesgos laborales

4.3 Grupos

Un grupo se conforma por dos o más individuos interdependientes que interactúan entre sí y se unen para lograr objetivos específicos. Los grupos formales corresponden a aquellos que están definidos por la estructura de la organización con funciones laborales designadas y tareas específicas. Están establecidos por comportamientos adecuados y de acuerdo a objetivos organizacionales.

- *Grupos de mando:* grupos determinados por el organigrama e integrados por el individuo que informan directamente a un determinado gerente.

- *Grupos de tarea:* grupos compuestos por individuos que se reúnen para completar una tarea específica, su existencia es a menudo temporal porque el grupo se desintegra una vez que se termina la tarea.

Los grupos informales son sociales, se presentan naturalmente en el ambiente laboral como respuesta a una necesidad de contacto social. Están unidos por amistades o intereses comunes.

4.3.1 Comportamiento en los grupos de trabajo

Condiciones externas impuestas al grupo: como un subsistema en grupo de trabajo recibe influencias de las condiciones externas impuestas. Entre ellas están la estrategia, estructura de autoridad, reglamentaciones formales, disponibilidad o ausencia de recursos, criterio de selección, sistema de administración de rendimiento, cultura organizacional y distribución física de los espacios.

Recursos de los integrantes de los grupos: el potencial de desempeño grupal depende de los recursos que los integrantes aportan como el conocimiento, las habilidades, las destrezas y la personalidad. Por medio de la observación individual de las características se determina el nivel de desempeño. Con respecto a la personalidad los aspectos positivos mejoran la productividad y moral. Mientras que los aspectos negativos deterioran la producción y moral.

4.4 Equipos

Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos debido que poseen características peculiares. Interactúan para compartir información y toman decisiones para realizar el trabajo con eficiencia y eficacia. Los equipos de trabajo son grupos que trabajan intensamente en objetivos usando sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, destrezas complementarias.

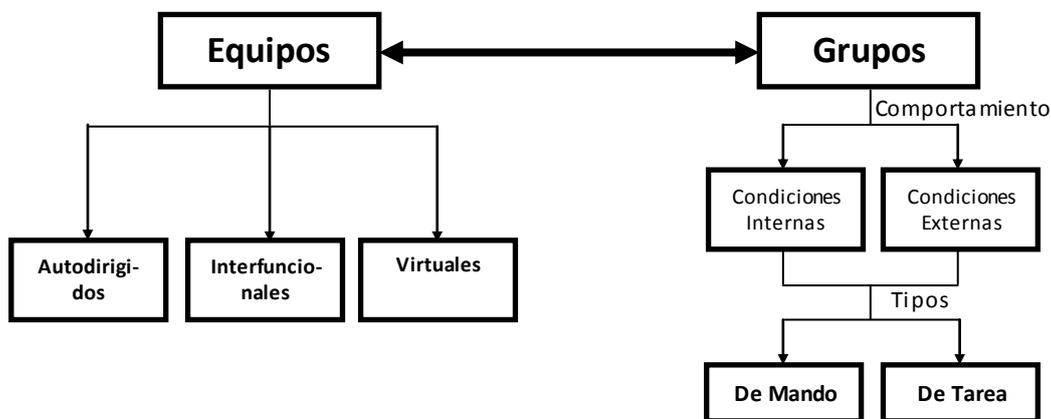
4.4.1 Tipos de equipos de trabajo

Los equipos para resolver problemas están formados por personas de un departamento que buscan mejorar las actividades de trabajo o resolver problemas específicos. Generalmente comparten ideas y ofrecen sugerencias.

Luego con las nuevas necesidades aparecieron los equipos de trabajo auto dirigido que implementan las soluciones y se responsabilizan por los resultados. No poseen un gerente que indique la manera de realizarlo.

Por otra parte se encuentran los equipos interfuncionales que es un grupo combinado de individuos expertos en diversas categorías. Trabajan juntos en varias tareas.

Por último se encuentra el equipo virtual que utiliza la tecnología de cómputo para vincular a miembros físicamente dispersos para un objetivo común. La situación de evitar el contacto directo permite enfocarse en la tarea.



5 Administración del sector operaciones

Las organizaciones son unidades sociales que para alcanzar fines específicos se dotan de materiales, mano de obra y conocimientos adecuados. Es un sistema interrelacionado, el personal debe poseer información, contar con los recursos adecuados para lograr los objetivos propuestos. En un sistema más amplio, está el entorno que condiciona su funcionamiento.

Internamente, las organizaciones están divididas en sectores. El más importante es el departamento de operaciones. Entre los motivos, el objetivo es optimizar la producción del mismo; necesita mayores inversiones de capital y personal; debe gestionarse de manera global para un mejor rendimiento.

Dentro del sector operaciones, deben decidir sobre:
-Ubicación del proyecto, con intervención en la etapa previa a la evaluación: debe estudiarse el lugar en el que la empresa desarrollara su actividad. Es necesario

considerar el estudio macroubicacional y microubicacional para analizar los factores para lograr una adecuada elección.

- *Selección y diseño del producto/servicio:* determinar las tecnologías necesarias, el producto, ciclo de vida y diseño de los mismos.
- *Selección y diseño del proceso:* definir características del proceso productivo, equipamiento y tecnologías.
- *Diseño de la organización:* determinar instalaciones, tamaño y forma de producción.
- *Gestión de la calidad:* atender a calidad del producto y controles necesarios.
- *Diseño y medición del trabajo:* determinar los tiempos, personal necesario y materiales para una unidad de producción; analizando tiempos y métodos.
- *Gestión del abastecimiento:* definir la conveniencia de producir o comprar insumos, en este último caso indicar los proveedores.
- *Gestión del inventario y planificación de necesidades de materiales:* proyectar stock, inventario mínimo, recursos y periodo de reabastecimiento.
- *Planificación agregada, a corto plazo y planificación del proyecto:* definir técnicas de planificación agregada, programación general, planificación a corto plazo; planificación, programación y control de proyectos.
- *Gestión del mantenimiento:* analizar mantenimiento predictivo, preventivo o rutinario.
- *Seguridad e higiene:* estudiar costos de seguridad, análisis de accidentes y medidas de prevención.



5.1 Objetivos del subsistema de operaciones

El sector operaciones de una organización debe tener una serie de objetivos que estén coordinados con los del sistema empresa. No es necesario que se prioricen los de un área específica, sino que debe adecuarse en un nivel aceptable para optimizar los recursos de toda la organización. Entre las decisiones estratégicas de producción se distinguen:

- *Costos, eficiencia y competitividad:* debe existir una correlación entre costos y ventas para mantener un margen positivo. De acuerdo a las necesidades de ingresos se maneja el margen. La eficiencia se relaciona con el costo en la capacidad de utilizar los recursos de una manera óptima. La productividad será medida de acuerdo a la unidad de medida, utilizando la cantidad de producto o por utilización de los recursos.
- *Entregas:* para la organización es una ventaja competitiva una rápida entrega de sus productos. El cliente se sentirá satisfecho con un menor plazo en el envío de los pedidos. Otra condición importante, es el cumplimiento de las fechas de entrega.

En el caso de los servicios resulta más complejo definir la entrega debido a que no existe stock, salvo que exista capacidad ociosa.

Si se trata de productos con elevado grado de obsolescencia, es clave que identifiquen el momento en que deben lanzar el nuevo producto.

- *Mejora en la calidad:* es un concepto amplio y difiere del punto de vista, para el cliente es una satisfacción de sus requerimientos, para la organización es el cumplimiento de las especificaciones, desempeño del producto entre otras. El primer caso es calidad de diseño ya que está dirigida al cliente en su formato; la segunda es calidad de concordancia o consistente relacionada a la empresa que mide el grado de cumplimiento de especificaciones o ausencia de defectos.
- *Flexibilidad e innovación:* el constante intercambio con el ambiente genera la incidencia de factores que afecta la demanda y diversidad de productos. Si la producción se adapta a las necesidades del cliente, reducen los efectos en la producción. La innovación se amplía no solo al producto, sino que abarca los procesos productivos y sus recursos. Este aspecto se convierte en un factor competitivo.
- *Prioridades y compromisos:* la estrategia de negocio indica las prioridades competitivas y lo que permite aumentar la demanda. En pocas ocasiones podrá maximizarse más de un objetivo, de lo contrario deberá resignarse un objetivo para alcanzar otro. Para lograrlo es necesario conocer que valora el cliente. Debe comprometerse con lo solicitado por el cliente específico incluso si significa variar el proceso para un mismo producto.
- *Objetivo y ciclo de vida:* de acuerdo a la posición que posea en su ciclo de vida una organización tendrá diferentes objetivos. Este ciclo se da por el nivel de demanda en el tiempo.

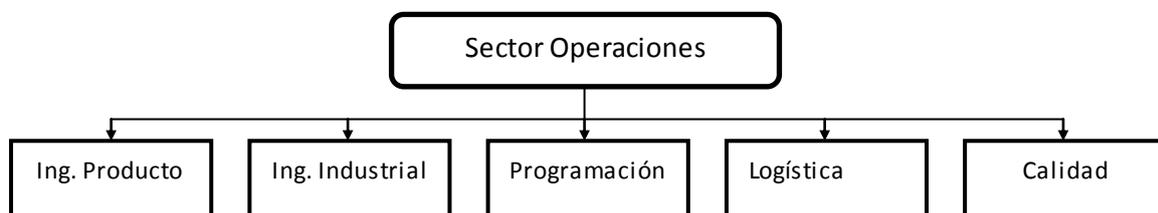
Cuando se está ingresando en el mercado, la innovación será valorada para una mejor inserción en el sector. Para los negocios en crecimiento, se destaca la entrega y flexibilidad ya que poseen clientes pero su demanda es variable. En negocios con madurez, ya es necesario establecer una buena relación costo y entrega debido a que los clientes son más selectivos. En época de declinación, el costo es la clave para la supervivencia debido a la no diferenciación de productos.



5.2 Áreas que comprende el sector operaciones

La función de producción u operaciones comprende una serie de subareas a nivel organizacional que determinan la ejecución correcta del mismo. Definen la modalidad de procesos, productos, logística, calidad y programación de la producción.

- Ingeniería del producto: se encarga de analizar el producto o servicio a comercializar estudiando todos sus aspectos funcionales para que su implementación se adecue a las necesidades organizacionales y de clientes.
- Ingeniería Industrial: determina las maquinas, procedimiento para el proceso productivo, cantidad de personal necesaria y la organización de estos elementos para lograr el proceso productivo adecuado.
- Programación, control y producción: indica la cantidad adecuada a producir para optimizar los costos, estudia los resultados obtenidos para controlar por medio de factores y maneja la producción.
- Logística: a nivel organizacional se ocupa de los movimientos de personal, materias primas y maquinarias en el área productiva para reducir tiempos en traslados.
- Calidad: en cada procedimiento de producción determinar las condiciones necesarias para que el producto final obtenga una calidad solicitada por la organización, desde la materia prima hasta llegar al cliente.



5.3 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta que asegura la calidad en los servicios o productos. Facilita la identificación de los elementos básicos del proceso, determinan procedimientos y normatividad. Permite revisar indicadores de éxito para colaborar con la calidad.

Los objetivos que persigue son:

- Extraer en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que desarrollan los procesos y procedimientos
- Definir los estándares de calidad del proceso de trabajo
- Establecer políticas y procedimientos generales que deben observarse en el desarrollo de los procesos

5.3.1 Simbología Utilizada

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio/Final	Indica fin o inicio del procedimiento
	Acción	Representa la ejecución de uno o más tareas dentro del procedimiento
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación
	Conector Interno	Representa una entrada o una salida de una parte del diagrama del flujo a otra dentro de la misma pagina
	Conector Externo	Representa el enlace en hojas diferentes de un mismo procedimiento
	Documento	Simboliza cualquier documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se pueda desarrollar
	Dirección del Flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimiento

	Almacenamiento	Simboliza cuando los productos del proceso le corresponde algún tipo de almacenamiento temporario o definitivo
	Demora	Indica una demora dentro del proceso que puede ser voluntaria o involuntaria
	Transporte	Simboliza los transportes de productos dentro del proceso identificado

5.4 Diagrama de Gantt

El gráfico de Gantt es una herramienta visual para la planificación y programación de actividades o tareas sobre una línea del tiempo. Permite al usuario establecer la duración y el comienzo de cada actividad. A través de una gráfica, fácil de interpretar, el usuario puede llevar un control de la planificación de su trabajo.

Y es que, al planificar un proyecto estamos haciendo dos cosas: por un lado, organizamos todas las actividades del mismo, relacionándolas con las necesidades para su consecución, y por otro lado, esquematizamos y controlamos los objetivos a alcanzar en una línea del tiempo. El modo con el que planifiquemos puede convertirse en todo un caos, o puede ser un punto de inicio eficiente y fácil de comprender. Muestra el principio y final de las unidades mínimas de trabajo o grupo de tareas. Está compuesto por un eje vertical donde se sitúan las actividades del proyecto, y un eje horizontal que expone la duración de cada una de ellas a través de un calendario. Cada colaborador podrá identificar rápidamente la actividad a realizar en el tiempo que se le indica en la gráfica.

DIAGRAMA GANTT													
Tiempo/ Actividad	6	9	12	15	18	6	9	12	15	18	6	9	12
Elaboración propia.													

5.5 Hoja de Ruta

La hoja de ruta remite el plan de acción a seguir que muestra una secuencia detallada de pasos a modo de cronograma temporal de tareas para lograr un fin específico.

La hoja de ruta muestra la planificación que recorre la distancia entre el estado actual (inicio del plan de acción) y el estado deseado (punto de llegada). Esta hoja de ruta muestra cómo va a recorrer la distancia esa persona, es decir, qué va a hacer al respecto para avanzar hacia su meta. (Adler)

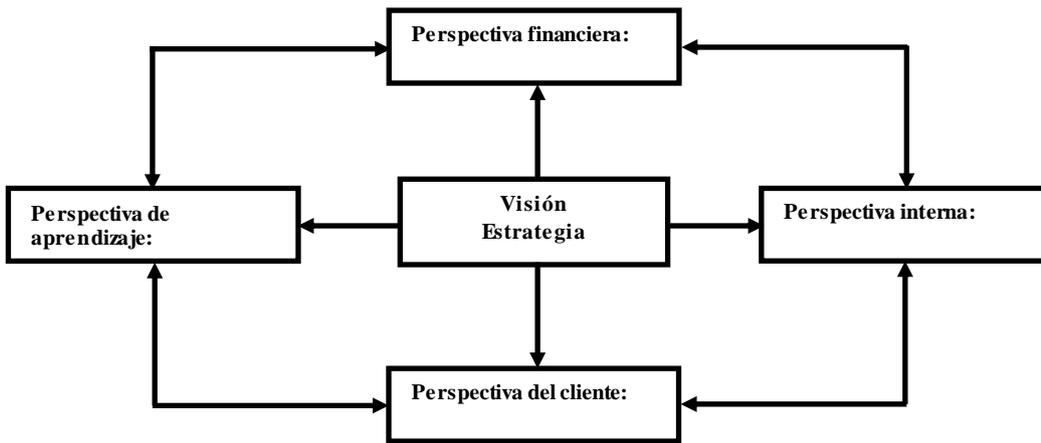
HOJA DE RUTA			
Procedimiento Asesoramiento técnico		Fecha	
Operación	Encargado	Maquina	Herramienta
Ingreso de solicitud de asesoramiento			
Consultas adicionales			
Elaboración de proyecto			
Envío de archivo			
Entrevista con cliente			
Finalización del proceso			

5.6 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas. (Kaplan)



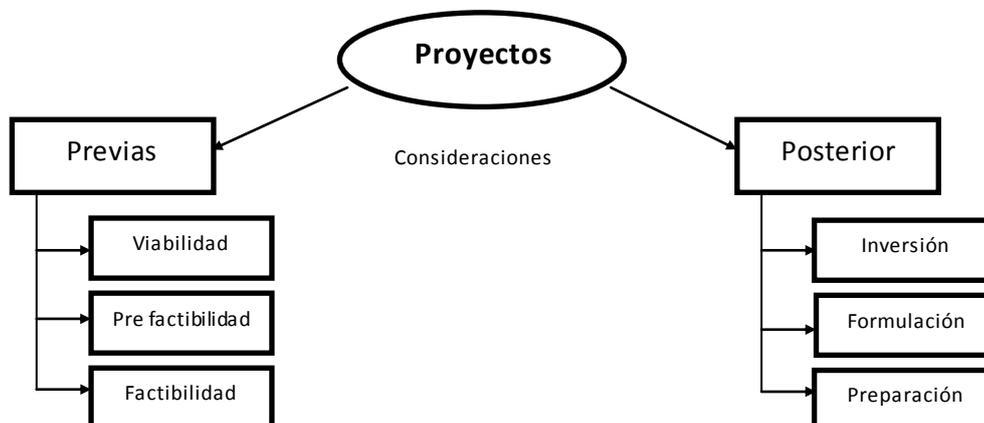
5.7 Evaluación de proyectos

Un proyecto es una propuesta que permite invertir a partir de la creación, modificación, ampliación o desarrollo de lugares físicos e instalaciones; el objetivo es generar o aumentar la producción de bienes o servicios en un tiempo determinado.

Para preparar y evaluar proyectos de inversión, asume un rol activo quien decide sobre la asignación de recursos que formaliza la iniciativa propuesta.

La economía es relevante para desarrollar la evaluación económica del proyecto. Se utiliza de apoyo para la toma de decisiones relativas a la inversión; se respalda en econometría, matemática financiera, estadística y técnicas cuantitativas.

Las instituciones financieras evolucionaron y profesionalizaron el análisis de créditos para inversión. Protegen los intereses de ambas partes, considerando ventajas y desventajas del proyecto en cuestión. Para decidir el tipo de endeudamiento, se tendrá en cuenta la opción que aumente las rentabilidades positivas.



5.8 Estrategia de operaciones para una ventaja competitiva

El sector operaciones para generar una estrategia que derive en ventaja competitiva deberá realizar un análisis profundo de la organización. El resultado a obtener serán los puntos débiles y fuertes de la misma.

- **Determinar la meta y estrategias:** las metas es la finalidad que posee una organización. Consiste en determinar hacia donde se dirigen los esfuerzos. Se describe de manera global y luego en forma específica para cada sector.

La estrategia es el plan diseñado para alcanzar lo propuesto en la meta. También se definirán de manera global y por sector. Serán positivas si sacan provecho de oportunidades y restan las debilidades. Para lograrlo se buscara la singularización, que sean los mejores; primacía de costo y una respuesta rápida.

- **Lograr una ventaja competitiva por medio de operaciones:** deberá diseñarse un sistema que provea de una ventaja única sobre los competidores. Busca generar eficientemente y en forma continuada una característica que el cliente valore.

La singularización se convertirá en ventaja si abarca además del producto o servicio la organización en su totalidad; busca añadir valor a lo ofrecido. La competencia en el costo estaba vista desde el cliente. Analizar las necesidades del cliente y propuesta de la organización para reducir los costos.

El desarrollo y la entrega del producto dentro de lo previsto, la flexibilidad para adecuarse al mercado. Además debe ser fiable en la programación de modo que se cumplan los plazos. Por último la rapidez en diseño, producción y entrega.(Adler)

CAPITULO N° 3: Relevamiento de la empresa

1 Introducción

Canteras San Nicolás es una empresa familiar reconocida en la industria minera por su trayectoria en la explotación, extracción y producción de áridos de trituración destinada a obras viales y civiles.

Se caracteriza por ofrecer un excelente servicio, una imagen fácilmente identificable, y un trato personalizado a todos sus clientes desde hace ya más de 40 años. También disponen de parque de equipos y maquinarias de uso minero designado a la prestación de servicios a terceros.

Se constituye el 27 de mayo de 1968 como Di Francesco y Pedrotti SRL, es contratada por Canteras Malagueño SAICF para la explotación, extracción y selección de piedra caliza. En el año 1980 decide dedicarse a la producción de áridos de trituración. Para ello se importó una planta de trituración italiana que se instaló en su predio.

El 27 de febrero de 1989 se decide el cambio de denominación social llamándose Canteras San Nicolás SRL. En el año 1992 construye un tramo de 4.700 metros de líneas férreas contando con desvío ferroviario propio y balanza adecuada para el pesaje de vagones autorizados por el ferrocarril.

Actualmente cuenta con dos plantas de producción, sistema de perfeccionamiento funcional de máquinas e instalaciones. Se logró instalar un taller integral de mantenimiento y reparaciones acompañado de equipo técnico capacitado.

Canteras San Nicolás es una organización formada por una asociación de personas, que es el personal perteneciente a administración y producción. Por otra parte persigue un fin u objetivo que es la extracción de piedra en sus propias canteras para ser transformada de acuerdo a las especificaciones de los clientes y comercializarlas. Estos recursos están combinados de acuerdo a una estructura: posee una gerencia y por debajo los departamentos de administración, ventas, producción y logística. Utiliza una distribución de puestos simples.

2 Análisis de la organización por su tipo

La presente organización de acuerdo a sus objetivos posee fines de lucro. Es así debido a que con la venta de productos pétreos y la prestación del servicio de asesoramiento desea obtener un excedente que supere el costo de los mismos.

Respecto a quien aporta el capital, es una organización privada porque el mismo fue provisto por los socios que son la familia Pedrotti.

De acuerdo a la cantidad de propietarios, es una sociedad conformada por cuatro personas. Es un ente jurídico dado que la identidad de la organización es diferente a los socios. Dentro de la clasificación, adoptaron la forma de sociedad de responsabilidad limitada, para responder sobre los aportes de capital.

La organización realiza dos procesos complementarios que corresponden a su producción. La extracción y comercialización de la piedra de su cantera pertenece a una actividad primaria por el contacto con recursos naturales. En el siguiente paso modifica esa piedra de acuerdo a especificaciones lo que se ubica dentro de la actividad secundaria o industrial.

Por la cantidad de personal como posee menos de cincuenta personas en su nómina es una pequeña empresa. En el país a las pequeñas y medianas empresas se incluyen en Pymes y les brindan determinados beneficios fiscales y financieros que son utilizados en este caso.

2.1 Análisis de objetivo, misión y visión

La organización que estamos analizando fue creada con un fin puntual que es su objetivo. En este caso es la extracción la piedra caliza para su transformación y comercialización respectiva. Como desean obtener el mayor beneficio posible de la actividad, tratan de lograr que el desempeño organizacional se realice con eficacia y eficiencia para reducir los costos de ejecución.

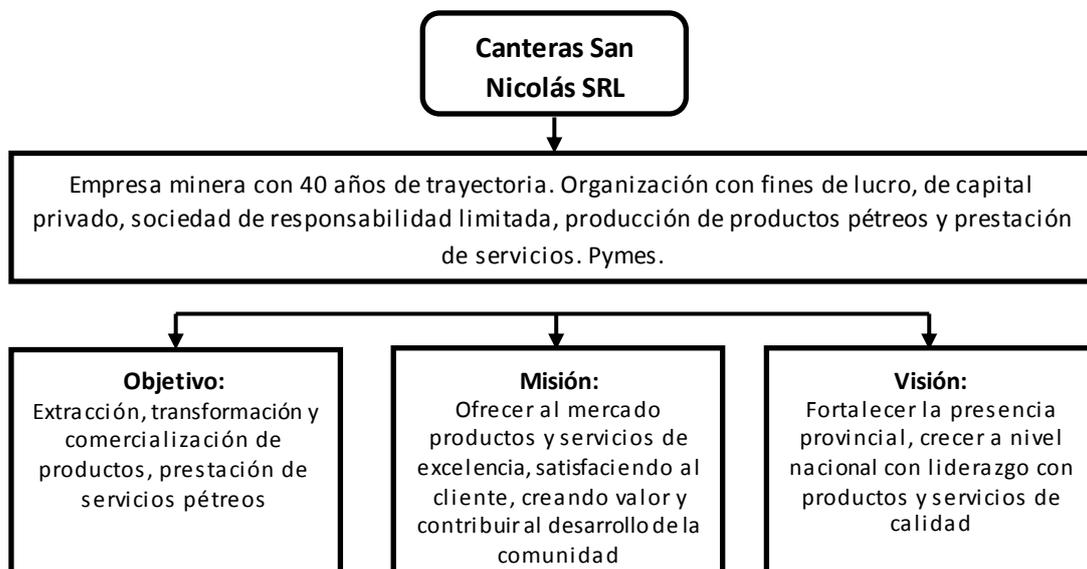
La presente empresa sufrió un desplazamiento de fines. En sus inicios buscaban la explotación, extracción y selección de piedra caliza. Luego de doce años con el cambio de gerencia producían áridos para la trituración. Hace veinticinco años atrás implementaron vías férreas que amplía la gama de prestaciones al transporte de la materia prima. En la actualidad, adicionaron los servicios complementarios de la

minería como perforaciones y voladuras, movimiento de suelos y asesoramiento técnico.

La misión que complementa los fines comprende la razón por la que fue creada Canteras San Nicolás. En este caso es una empresa familiar dedicada a la explotación de piedra para su trituración y comercialización. La rama de la actividad es la minería y sus servicios. Los clientes o beneficiarios de los productos y servicios son organizaciones que realizan obras civiles, obras viales, utilicen hormigón elaborado o para decoración. La declaración de misión simplificada es “Ofrecer al mercado productos y servicios de excelencia consiguiendo en todo momento la satisfacción de nuestros clientes creando valor para nuestra compañía y contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad”

La visión que una organización desea considera las aspiraciones a largo plazo que posee para trascender de su contexto. En este caso, la declaración de su visión es “Fortalecer nuestra presencia a nivel provincial, crecer en proyección nacional con liderazgo en los productos y servicios especializados que proporcionamos convirtiéndonos en una empresa con fuerte presencia en el mercado nacional”. Para una mejor descripción podrían agregar los valores que se utilice de marco general en el accionar.

Canteras San Nicolás tiene los siguientes objetivos: ofrecer a clientes productos y servicios de excelencia. Están en complemento con tenacidad en el trabajo, creatividad para la producción o prestación de servicios e iniciativa del personal apoyado por la gerencia. El recurso humano posee una constante capacitación e innovación permanente de los procesos.

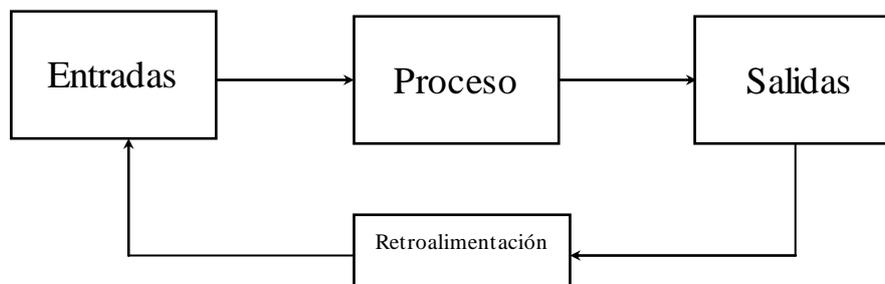


2.2 La relación con el ambiente externo de la organización

La organización está inserta en un ambiente que lo afecta en diferentes grados. Visualizándola desde un ente que se modifica de manera externa, se observan los intercambios que existen entre ambas partes.

A continuación analizaremos de manera global las interacciones de la organización con su ambiente inmediato:

- Las entradas de información sobre costos de combustible, mantenimiento de máquinas, mano de obra, cursos de capacitación, entre otros. Con respecto a recursos humanos los transportistas, administrativos y capacitadores.
- La transformación del material. Consiste en extraer la piedra necesaria para luego transformarla en la trituradora correspondiente. La administración otorga las ordenes de pedido, en el área de producción definen las cantidades necesarias, luego se transportan a trituración. Con el material adecuado se coloca en silos para un transporte hacia el cliente.
- Las salidas en este caso es la obtención de las piedras necesarias por solicitud del cliente. Existen varias alternativas para la entrega del producto: transporte propio, vía férreas, a cuenta del comprador. Se encuentra la posibilidad de que la producción no sea útil y este tipo de salida generara costos que afecten los gastos.
- La retroalimentación consiste en recibir información sobre el exterior respecto a las salidas. En la organización se obtendrá por medio de encuestas de satisfacción en el cliente, recomendación por boca a boca entre empresas, generación de una cuenta corriente, reducción de material no apto para la venta, entre otros.



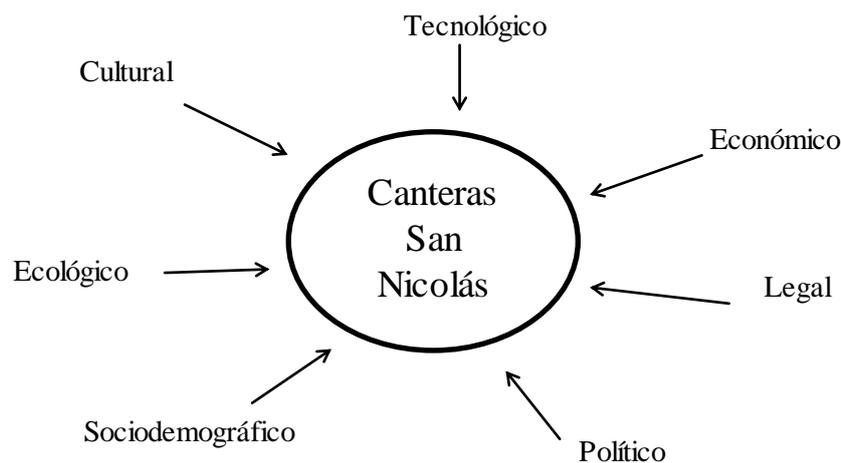
2.3 Canteras San Nicolás como un sistema

Canteras San Nicolás como el resto de las organizaciones forma parte de un todo. Esta afectada por el contexto inmediato que es la ciudad de Malagueño y provincia de Córdoba y el mediato que es a nivel país con influencia nacional. De ambas partes reciben variables que condicionan su actividad.

Las variables que constituyen el medioambiente general son:

- **Contexto legal:** desde el ámbito nacional, la ley de sociedades comerciales por estar incluida en su tipo. Con respecto a la actividad Ley Minera N°25.429 sobre la que debe atenderse. El Código de Minería Ley N°24.585. Acuerdo Federal Minero N° Ley N° 24.228. Además está regulado por la Secretaria de Minería de la Nación. Cámara Argentina de Empresarios Mineros. En la provincia de Córdoba Ley N°8596, Código de Procedimiento Minero N°5436. En referencia a los recursos humanos el convenio colectivo de la Asociación Obrera Minera de Argentina.
- **Contexto económico:** en el país existe una inestabilidad en la economía que modifica constantemente los costos de producción. El combustible utilizado en la maquinaria tuvo una suba constante durante el año en curso. Por otra parte las maquinas se cotizan en dólares y los repuestos o services se regirán por esa moneda. En lo que va del año 2018 sufrió un gran incremento de la cotización que aumenta los costos de mantenimiento.
- **Condiciones tecnológicas:** en referencia a las maquinas viales y camiones existen proveedores con buenas propuestas de financiamiento para la compra de los mismos. En la parte productiva el implemento de nuevas tecnologías conlleva un costo elevado debido a la necesidad de exportarla. En el país requiere niveles determinados de calidad que limitan la aplicación tecnológica.
- **Condiciones políticas:** en el año 2017 el gobierno nacional determino que el acuerdo federal minero sea modificado en diferentes aspectos. El objetivo es incrementar las inversiones de años anteriores y por lo tanto aumentar el empleo. A nivel general desean beneficiar a las comunidades de la zona, mayor participación provincial en los ingresos y mejores estándares de gestión y calidad. Con respecto a las organizaciones optimizar las condiciones de contratación local, reducir las regalías sobre los ingresos y mantener canon.

- **Variables sociodemográficas:** en la Ciudad de Malagueño posee mano de obra local por la cercanía a la cantera que permitiría reducir el ausentismo. En relación al nivel educativo para el sector productivo solo será necesario el nivel secundario completo. En el caso de maquinistas se evaluara que dispongan de cursos correspondientes. En la parte administrativa se requiere algún título terciario o universitario por los cargos a ocupar.
- **Contexto ecológico:** el sistema ecológico social en la Ciudad de Malagueño, actualmente existen dos polígonos industriales que incremento la cantidad de organizaciones ubicadas en la zona. No existe un competidor directo en este sentido. Sobre el medioambiente físico, la empresa a analizar posee cantera propia. El clima es ventoso y seco gran parte del año, la contaminación es elevada por la presencia de la fábrica Holcim. La infraestructura: en sector productivo presentan maquinas trituradoras para procesar el material. Solo está presente el despachante y personal que se encarga del transporte interno.
- **Condiciones culturales:** la Ciudad de Malagueño tiene una cultura de trabajo. La ubicación de la empresa Minetti, una organización lechera y un frigorífico incremento la oferta laboral en la zona. Además gran parte de los emprendimientos familiares lo que mantiene una costumbre de familia unida para el ámbito de trabajo.

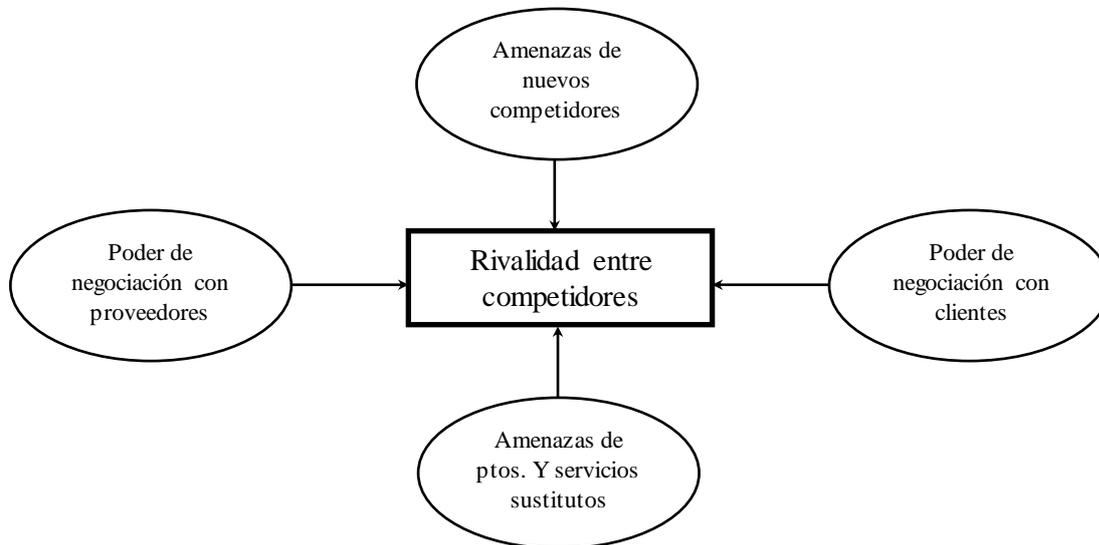


2.4 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter en Canteras San Nicolás

La organización está inserta en el ámbito empresarial. De esta manera se afecta por las fuerzas competitivas existentes. Ellas determinan las oportunidades y amenazas. Además van a modificar su oferta y demanda a través de compradores, proveedores y competidores. Es posible analizar el impacto desde la teoría de las cinco fuerzas de Porter. En la organización que se analiza están aplicadas de la siguiente manera:

- **El poder de los clientes:** para la organización a estudiar los clientes más cercanos son empresas de la zona que generalmente buscan un precio más bajo y mayores plazos de financiación. No existen competidores directos que influyan en los precios a definir. Es posible reducir costos vía flete por la cercanía de quienes compran.
- **El poder de los proveedores:** con respecto a su materia prima no existe dificultad para obtenerla debido a que la cantera es propia. El insumo que utilizan en cantidad es el combustible que no presentan una distancia lejana lo que favorece su obtención; además con el volumen utilizado podrán controlar un precio y medios de pago más amplios. En relación a la capacitación del personal y mantenimiento de máquinas por la confianza con los proveedores habituales no presenta mayor conflicto en la obtención de sus servicios.
- **Los competidores potenciales:** la empresa Holcim es un competidor de manera directa en el producto pétreo. Las desventajas para Canteras es que incluye la descarga de material a destino en el costo con una mayor inversión a nivel organizacional. Las ventajas que presentan es una mayor variedad de productos sobre la misma piedra y mayor amplitud respecto a pagos. Además para la apertura de cuenta simplifica el proceso Canteras San Nicolás.
- **La existencia de productos sustitutos:** el principal es Holcim es el producto pétreo. En distancia más lejana Canteras Tegli ofrece la misma variedad productiva. Será relevante de acuerdo a la ubicación y cantidades que se necesiten para el cliente. En la zona La Calera existe una variedad de canteras que puede sustituir la oferta de la organización que se analiza. En menor medida competirán corralones anexos pero no a nivel de precios.
- **La rivalidad entre competidores actuales:** en cantidades solo es Holcim que por su dimensión está concentrado el poder. La diferenciación está presente dado que

Canteras amplía su variedad a nivel pétreo aunque la cementera abarca un mejor mercado con sus cementos de calidad.



2.5 Cultura organizacional

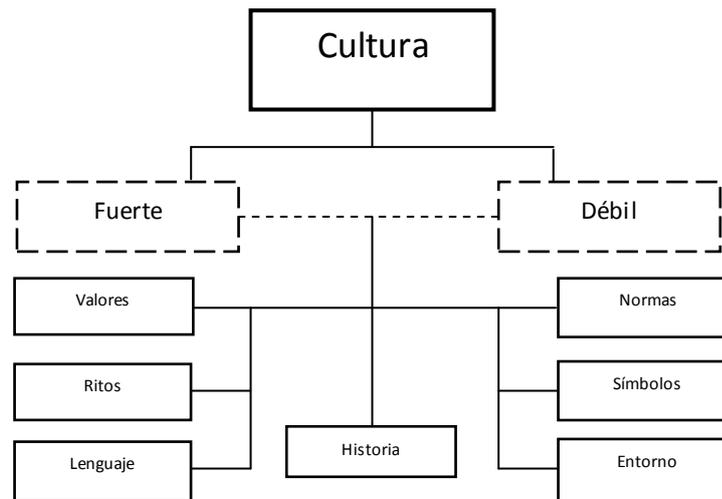
Los elementos que forman la cultura organizacional de Canteras San Nicolás son:

- **Valores:** compañerismo, solidaridad, compromiso, tolerancia, predisposición, empeño, honestidad. Con respecto a la actividad minera preocupación con el medioambiente y la sociedad, buen ambiente de trabajo, participación de los empleados con el objetivo productivo.
- **Normas:** ayudar al compañero en las tareas que requieran colaboración especial. Informar al superior inmediato sobre situaciones que comprometan la producción. Aportar en tiempo y forma al subordinado las órdenes del día o mes según corresponda. En caso de dudas sobre una actividad consultar con el gerente correspondiente. No trabajar sin los elementos de protección personal.
- **Ritos y ceremonias:** completar la planilla de asistencia al ingreso y egreso de planta; informar en lugar correspondiente novedades de producción; ubicar en el lugar correcto elementos que no se utilicen en el sector productivo;
- **Símbolos y metáforas:** lapiceras, agendas, etiquetas rotuladoras, anotadores, tarjetas personales, indumentaria con logo (remeras, camisas, pantalones, gorros, chalecos, cascos).

- **Lenguaje:** vocabulario técnico en el sector productivo para una comprensión del proceso y sus productos. En el sector administración una comunicación propia para un mejor manejo de la información.
- **Historias y mitos:** anécdotas sobre el comienzo de la empresa, detalle de cómo se realizaron las primeras extracciones, el esfuerzo para la compra del equipo de trituración italiana, los efectos a nivel personal que ocasiono el cambio de razón social en 1992.
- **Entorno físico:** la estructura física de la parte administrativa se conforma por las oficinas ubicadas en la zona céntrica de Malagueño. Anteriormente pertenecía a un inmueble por lo que conserva la antigua distribución. Sobre el ingreso, el en sitio de espera está pintada sobre la pared el logo de la organización. En sus escritorios y mesa baja tienen a disposición folletos actualizados de información sobre empresa y producción. Son espacios amplios lo que permiten una buena iluminación con ventanas que logran una mejor visibilidad natural. La vestimenta es una camisa blanca con logo y pantalón de vestir negro. Dentro de la parte productiva, poseen vestimenta laboral con pantalón y camisa de grafa (logo estampado), botín de seguridad y casco amarillo.

La cultura presente en Canteras San Nicolás es del tipo fuerte y se identifica con las empresas familiares. En términos generales mantiene sus raíces. La trayectoria de cincuenta años en el mercado hace que sus ideales sea más difíciles de cambiar. Entre las ventajas que presenta para la empresa es: mayor adhesión de los empleados al objetivo principal que mejoro el nivel productivo. El personal se encuentra predispuesto debido a que tomo el nuevo proyecto de asesoramiento técnico como una oportunidad para crecer profesionalmente. De manera estructural conserva la división de las tareas y puestos a lo largo de su organigrama. También es visible en la forma simple que adopto su distribución.

En estos últimos años implementaron en el sector de servicios una cultura más distendida. Formaron grupos de trabajo para que pueda solucionar los problemas técnicos que se presenten de una manera más rápida. La implementación de maquinaria para prestaciones adicionales requiere el trabajo del maquinista con su experiencia y el cliente para adecuarse a las necesidades con los bienes disponibles.



2.6 Tipos de estrategias que utiliza

La visión de la empresa que analizamos es fortalecer la presencia a nivel nacional denota que proyecta una estrategia de crecimiento de manera estructural y en sus actividades.

Entre los motivos que incentivaron la elección de un crecimiento son: expansión del mercado local a nacional (ampliar de distribución en la provincia de Córdoba hacia Santa Fe, Jujuy, Chaco, Santiago del Estero, Entre Ríos, San Luis, Mendoza y Buenos Aires), además adición de una unidad de negocios como es el asesoramiento técnico y provisión de maquinarias para obras viales. Este caso es una integración horizontal debido a que incluye servicios relacionados con su actividad.

En Canteras se analizó la estrategia de enfoque. Es así debido a que la principal rama a la que apunta es la minería. En base a este sector está desarrollando actividades relacionadas como son los productos pétreos y asesoramiento técnico.

Para la comercialización de materiales de canteras se eligió una estrategia de diferenciación que es posible por la antigüedad en el mercado y fidelidad que presentan los clientes. En cambio para el sector de los servicios, por la baja experiencia, aplican bajo costo debido a que podrán reducirlo a través del mínimo costo para asesorar. En la

provisión de maquinaria se bajara dejando en manos de quien alquile la misma el combustible necesario.

Los departamentos aplican las siguientes estrategias funcionales para complementar la estrategia de enfoque.

En el sector de ventas, para el subsector prestaciones de servicios utiliza el marketing para que el mercado conozca la unidad y sea considerada en caso de que lo necesite. En el caso de la comercialización de áridos establece la estrategia de costo.

En el sector producción la estrategia se enfoca en un nuevo sistema de producción que mejore la calidad del producto obtenido. De manera suplementaria introdujo un taller de reparaciones y mantenimiento para minimizar los tiempos de estos procesos.

En el sector de recursos humanos ante la necesidad de nuevos procesos productivos se jugó con la estrategia de mejoramiento del personal. Para los nuevos ingresos incrementaron las aptitudes requeridas para el puesto, en el caso de trabajadores con antigüedad se capacitaron de acuerdo a las nuevas funciones que necesita la unidad de negocios servicio al cliente. En la administración se motivaron para que participen del proceso de cambio de estructura de ventas.



2.7 Aplicación de FODA

La organización se puede analizar por medio de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). De esta manera visualizaremos los puntos fuertes y débiles de manera interna y externa.

Las fortalezas que presenta son:

- La cantera de la organización es propia
- Disponibilidad de maquinaria de última tecnología
- Presencia de mano de obra especializada y con trayectoria
- La existencia de una unidad de negocio complementaria (servicios)
- Incremento de las utilidades en los últimos años que permite mejorar en tecnología
- Ubicación geográfica preferencial

Las oportunidades que presenta son:

- Proyección de crecimiento de ventas por la nueva unidad de negocio
- Mejora de liquidez inmediata por la reducción de retenciones
- Ampliación de los mercados a nuevas provincias en Argentina
- Posibilidad de crecimiento en el área de servicios
- Desarrollo de productos semi-elaborados para la construcción
- Inexistencia de competidores directos para sus productos

Las debilidades que presenta son:

- Poca experiencia en el sector de servicios o locaciones
- Ausencia de manual de puestos y funciones con actualización
- Escaso nivel de marketing de la organización a nivel nacional
- Inestabilidad de recursos humanos por ausencia de departamento
- No definir un manual de procesos para el área productiva
- Definición poco clara de estrategias hacia los empleados de la firma

Las amenazas que presenta son:

- Contexto económico y político variable
- El precio del combustible cambio en gran medida siendo el insumo más importante

- Incremento de la moneda extranjera que se refleja en sus repuestos y maquinas
- Posible expansión de Holcim hacia productos pétreos
- Agotamiento de la capacidad de cantera
- Aplicación de normas restrictivas respecto a la actividad minera

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Propiedad - Tecnología - Mano de obra - Ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en servicios - Ampliación de mercados - Desarrollo de productos - Bajos competidores
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso marketing nacional - Rotación de recursos humanos - Ausencia de manual de procesos - Incoherencia en estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Contexto variable - Precio de insumos - Capacidad de cantera - Normas restrictivas

3. Estructura organizacional

La estructura organizacional determina el modo en que el trabajo se distribuye dentro de la empresa que define el diseño de la misma. En este caso Canteras decidió que sus puestos se enfoquen en la especialización. Está demostrado en el sentido de que en el sector productivo, la función se fracciona en tareas que realizadas por una o más personas permitan completar. El objetivo que consideraron en la elección es capacitar al personal para reducir los controles diarios y realice correctamente las actividades del puesto indicado.

Las tareas en la organización están distribuidas por departamentos, agrupadas por similitud para una mejor coordinación. La empresa que analizamos opto por una departamentalización funcional que consiste en separarse de acuerdo a las funciones que realizan. A grandes rasgos se identifican: administración, producción, ventas y logística. Como en los últimos años implemento una unidad nueva de negocios podemos aclarar que dentro de ventas existe una departamentalización por productos. Los tipos incluidos son servicios al cliente y venta de áridos. Por el poco tiempo de implementación de la

unidad, el resto de los departamentos no se dividieron por productos, trabajando en forma combinada.

3.1 Recursos humanos

Canteras San Nicolás es una organización que utiliza una determinada cantidad de recursos humanos para desempeñar sus tareas asignándoles actividades de acuerdo a las funciones que establece su organigrama. La ubicación dentro del mismo determina la jerarquía y relevancia del puesto.

El nivel de mayor importancia que presentan es la gerencia que determina las políticas y estrategias organizacionales. Por debajo están ubicadas las funciones principales que son: administración, producción, logística y ventas. Su labor está condicionado por lo que defina la gerencia.

Las funciones básicas que presentan indican los requerimientos básicos para que puedan desempeñar la función correctamente. Lo toman como base para identificar las habilidades, conocimientos y actitudes que soliciten.

3.2 Participantes en la organización

Canteras San Nicolás por ser un sistema abierto tiene una gran cantidad de relaciones con personas que no necesariamente tienen una relación de dependencia con la misma. Entre ellos se identifican: los socios o accionistas que determinan las políticas y estrategias para el correcto desempeño organizacional. Los clientes o consumidores que compraran los productos o requerirán los servicios que brinda. Los gerentes funcionales y subordinados que tomaran las indicaciones del nivel superior y realizaran su trabajo de acuerdo a las funciones que deban ejecutar. Los proveedores facilitaran a la empresa los insumos como repuestos de máquinas, services necesarios, combustible, apertura de cuenta corriente para los más habituales, de manera menos habitual compra de maquinaria. El gobierno influye en el sentido de que con su legislación condiciona la comercialización por la variación de tipo de cambio que aumenta los costos. Por último la comunidad y sociedad que por su nivel educativo le proveerá personal, consumirá el producto entre otros.

Las interrelaciones de estos participantes con la organización se dan de la siguiente manera:

- Los empleados aportan trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades y competencia para su puesto. En respuesta reciben un salario, beneficios, premios, elogios, reconocimiento, oportunidades y permanencia en el empleo.
- Los socios aportan el dinero para un capital convertido en acciones, con préstamos, créditos y financiamiento. A cambio reciben una rentabilidad sobre los excedentes, liquidez, ganancia de inversión y dividendos.
- Los proveedores aportan los materiales, materias primas, tecnologías y servicios especializados. Están motivados por el negocio de la compra venta, con un precio a determinada condición de pago para obtener una utilidad sobre lo facturado.
- Los clientes aportan el dinero por la compra de productos o servicios que ofrece para consumirlo o utilizarlo. Están motivados por las necesidades, relación precio, calidad, condición de pago y logro de sus expectativas.



3.3 Administración de los recursos humanos: Generalidades

El primer paso fue planificar los recursos humanos que requerían cada puesto que definieron en el organigrama de la empresa. En la actualidad se identifican: tres socios ubicados en la gerencia, este número fue variando por la sucesión de herederos. En la administración existen dos especializados en contabilidad-finanzas, uno dedicado a recursos humanos y otro que realiza actividades de administración varias colaborando con los anteriores. En ventas hay dos integrantes que cada uno se ocupa de la comercialización de materiales y asesoramiento técnico respectivamente. En el área producción se concentra la mayor cantidad de personas quienes se encargan de recibir las órdenes de pedido, los que realizan las explosiones controladas sobre la cantera. Continuando con el proceso necesitan camioneros que movilicen la piedra hasta la zona

de trituración en la que existen especialistas que la controlan. En la parte de logística se encuentra quien despacha el material y los transportistas que pueden ser externos.

Una vez que definieron los puestos anteriores de acuerdo a esas tareas, comenzaron a solicitar personal en su caso por diversos medios. Mantuvieron una cierta tradición para reclutar los recursos como son la recolección de curriculum vitae de manera voluntaria o por recomendación. Luego se analizaron separando por habilidades y seleccionaron quienes consideraron adecuados al puesto. El siguiente paso es determinar quienes tendrán las aptitudes para ser contratado.

El proceso de contratación consiste en la realización de un examen pre ocupacional de acuerdo a las características del puesto. Si el resultado es apto, se le da el alta en AFIP y genera un legajo con los datos necesarios. Estarán incluidos dentro del convenio colectivo de AOMA por ser una empresa minera.

La inducción se da cuando el empleado ingresa en la organización y se le brinda la capacitación necesaria para realizar su labor correspondiente. Además se le indican quien serán sus subordinados y a quien deberá informar novedades.

3.4 Diseño de puestos de trabajo

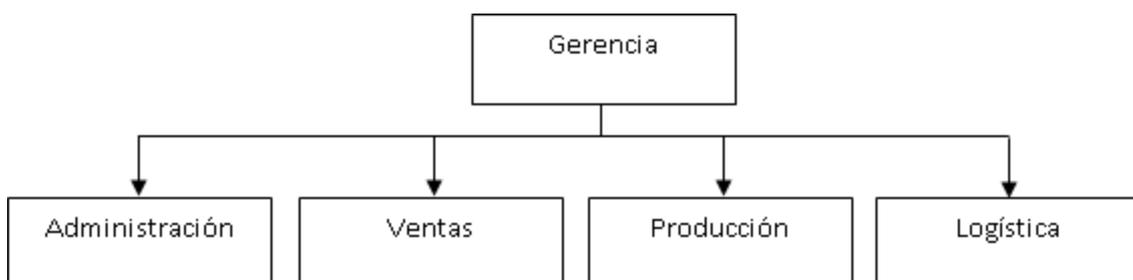
La organización para lograr su objetivo determino las tareas que se requerían realizar. En sus inicios el tamaño fue pequeño debido a que tenía una cantidad acotada de personal. Solicitaron que cada empleado priorice su calidad para cubrir la necesidad de control. Por otra parte por la amplitud de tareas que debían completar fueron capacitados de manera integral para abarcar actividades relacionadas.

Muchas de las funciones que desempeñan en la organización requieren trabajo de equipo aunque se traten de tareas individuales. En cada uno existe una interrelación por la necesidad de información de otra persona para finalizar sus actividades. La existencia de la tecnología permite reducir tiempos de comunicación y sus distancias. A través de la telefonía celular o fija, correos electrónicos o por medio de sistemas propios intercambian los datos que permiten la ejecución del proceso productivo de una manera eficaz y eficiente que le aporta celeridad al mismo.

La distribución de los puestos de forma acotada está identificado por los siguientes departamentos: administración, ventas, producción y logística. Claramente posee una distribución funcional de los mismos.

Las principales funciones y tareas que realizan en cada sector son:

- **Administración:** se encarga de la gestión de documentación de los principales sectores. En el área personal se ocupan de la búsqueda hasta el ingreso de los empleados generando un legajo por persona y sus anexos. En el área contable realizan las compras y correspondientes pagos, con la contabilización de las ventas y cobros relacionados. En el área administrativa general acompaña a los dos sectores con el procesamiento y aporte de información necesaria.
- **Ventas:** reciben la información sobre los pedidos de material o servicios de asesoramiento/maquinarias desde administración. Generan la orden de pedido para luego enviarla a producción. El proceso del sector finaliza con el contacto con el cliente para una encuesta de satisfacción sobre lo recibido. Está dividido en dos subareas de acuerdo a lo que se comercializo.
- **Producción:** es el departamento principal debido a que se encarga de la transformación de material. Reciben los pedidos de ventas, ordenan la extracción de piedra para luego enviarla a trituración. Una vez finalizado el proceso un remito despacha el producto al sector logística.
- **Logística:** es el sector en el que finaliza el proceso productivo. Las tareas principales es el contacto con el cliente para definir el medio de transporte de preferencia, si lo desea hacer con la organización indicara los tipos disponibles de acuerdo a las necesidades y cantidades. Brinda información a administración en caso de cargar el costo y a ventas sobre el despacho del producto.



4. Análisis general del sector operaciones

4.1 Producción

4.1.1 Ingeniería del producto

Canteras San Nicolás tiene como materia prima la piedra caliza que obtiene desde su propia cantera. Por medio de un análisis complejo con ingenieros y especialistas en minería determino que usos posibles tiene la trituración de la piedra a nivel comercial o familiar.

Dentro de la utilización probable se encontraron los siguientes productos finales:

- Arena de trituración de 0-0,6 cm. Utilizada para concretos y mezclas asfálticas, bloques, adoquines, viguetas, losetas de piso y pre moldeados.
- Triturado granítico 0-2 cm. Utilizada en compactación de suelos, relleno de construcciones, material de base y fundaciones.
- Triturado granítico 0,5-1 cm. Utilizada para capas de rodadura en ejecución de carreteras de altas prestaciones, otorga mayor seguridad por el agarre entre el neumático y la carretera reduciendo accidentes.
- Triturado granítico 0,6-1,2 cm. Utilizada en capas de rodadura para la ejecución de carreteras, decoración de jardines o patios internos entre otros.
- Triturado granítico 0,6-1,9 cm. Utilizada en la elaboración de concretos asfálticos, hormigones estructurales resistentes, elementos prefabricados. Su máximo tamaño y distribución permite elaborar hormigones bombeables y para hormigones de espesores reducidos y cuantía de hierro.
- Balastro ferroviario 3-6,6 cm. Utilizada para la superestructura de vías de ferrocarril de grandes prestaciones.
- Piedra escollera. Utilizada en construcción de muros y fundaciones, revestimiento decorativo de paredes y relleno para gaviones.
- Triturado granítico 3-5 cm. Utilizada para la elaboración de hormigones, fundaciones y hormigones gruesos.
- Triturado granítico 2-3 cm. Utilizada en la elaboración de hormigones, mezclas asfálticas y hormigones gruesos.

- Triturado granítico 1-3 cm. Utilizada para la elaboración de hormigones, mezclas asfálticas, fundaciones y hormigones gruesos.
- Otras granulometrías: 3-6mm, 6-30mm, 10-20mm, 10-50mm, 20-50mm, 30-120mm, 12-20mm, 0-3mm, 0-30mm, 50-300mm (amurallar), 50-300mm (para cimientos), 100-200mm, 100-300mm, 200-400mm y piedra de 1° voladura.

Los especialistas analizaron los tipos de productos que obtendrían de la piedra. Para lograr estos resultados de la materia prima desarrollaron un modelo de trituradora que permita obtener esos productos finales. Definieron los tamaños mínimos y máximos y capacidad de la planta para lograr esos objetivos.

Las granulometrías fueron avanzando con las necesidades de sus clientes debido a que en su comienzo estaban acotadas las opciones disponibles para ser elaboradas. En los últimos años incrementaron las variedades y cantidades de los materiales.



4.1.2 Ingeniería del proceso

La ingeniería del proceso de productos pétreos indica cómo se determina el proceso productivo de los mismos. La maquinaria principal es la trituradora que recibe la piedra en bruto y la transforma en el producto que luego se comercializa. A continuación detallaremos el proceso que definió la organización.

En primer lugar, cuando reciben los pedidos envían a producción las cantidades solicitadas. Luego se define la zona de cantera en que extraerán la piedra. Por medio de la contratista coordinan la disponibilidad para realizar la explosión controlada que permite obtener piedra de la primera voladura.

Continuando con el proceso, los paleros cargan la materia prima en los camiones. Estos trasladan hacia zona de trituración primaria y maquina coloca la piedra en la misma. Una vez que se realiza la primera boca trituradora se envía a la segunda.

La piedra que se ingresa a la trituradora secundaria, es transformada en diferentes granulometrías. Las salidas varían por el tipo de boca. Una vez finalizado, los camioneros movilizan por su tipo la piedra triturada hacia la zona de acopio para su resguardo. Se pesan en balanza las cantidades ingresadas para controlar la disponibilidad.

4.1.3 Programación, control y producción

La programación de la producción de pétreos está determinada por medio de los pedidos entregados efectivamente en la semana anterior. No es un método formal pero logra cumplir con las necesidades de la organización. Continuamente se comunican con ventas por cualquier sobresalto requerido.

Durante la producción, ante modificación de cantidades requeridas o tiempos de entrega pactados, utilizan determinadas opciones que permitirán subsanar estos contratiempos.

En el caso de que sea necesaria más piedra, coordinaran con la contratista explosiones en dos horarios por día, que permite ingresar más material. Esto conlleva la necesidad de otro camión y maquina con operarios para el traslado del adicional en bruto.

Con respecto a las maquinarias es posible que se requieran reparaciones para continuar con su labor. Esta situación será salvada con el mecánico que está disponible en planta. En caso de que sea una situación complicada utilizaran otra máquina.

Para el sector de trituración no es posible incrementar la velocidad pero las dimensiones permiten ingresar grandes cantidades de piedra. Un adicional de camiones para el traslado hacia la zona de pesado y acopio aumentara la rapidez en la entrega.

En la máquina trituradora, el técnico especializado estará disponible para resolver situaciones que impidan continuar con su actividad normal.

Los controles que se realizan en el proceso productivo son los siguientes:

- El palero debe hacer firmar remito de servicios por quien le solicito el movimiento indicando la cantidad de piedra cargada
- El camionero hará firmar remito de transporte indicando el material que se cargó y envió a trituradora por técnicos
- Los técnicos de trituradora detallaran en sistema los ingresos en toneladas y egresos de cada tipo de material indicando fecha y hora del mismo
- El camionero que traslade material para comercializar realizara remito con indicación de la cantidad que retira y lugar de entrega para presentar ante despacho

4.1.4 Logística

En el área productiva de Canteras San Nicolás la logística juega un papel importante para mantener un ritmo adecuado en el proceso productivo. El primer punto logístico importante se da desde el pie de la cantera con la primera trituración de piedra hasta la planta trituradora que se traslada por medio de camiones. A nivel de materiales es necesario que se provea de combustible esas maquinarias por lo que presenta a nivel anexo estos movimientos para evitar paradas del proceso en este parte. Los recursos humanos son importantes para que funcionen las maquinas por lo que están consideradas las movilizaciones del personal hasta la planta por medio de camionetas de la organización.

Al finalizar la trituración en la planta, se requiere un punto importante de logística. Presenta dos opciones, el traslado hacia la zona de acopio para mantener un stock; en el caso de que este comercializado concreta los envíos hacia clientes. Para esta última alternativa la organización tiene como propuesta camiones para determinadas cantidades y distancias cortas, también para los transportes a otras provincias existe la presencia de trenes. Las ventajas que otorgan son menor costo y mayor capacidad para el envío.

Una consideración no menor es la disponibilidad de un mecánico en la cantera. La intención de esta implementación es evitar traslados innecesarios de máquinas fuera de la planta para reparaciones menores que pueden ser solucionadas en el lugar.

4.1.5 Calidad en producción

Canteras San Nicolás por su trayectoria en el mercado realizó de manera paulatina aplicación de procedimientos y procesos para lograr una calidad en la comercialización de productos pétreos y actualmente prestación de servicios. Entre las consideraciones que implementaron para mejorar la calidad se encuentran:

- Para la perforación en frente de cantera utilizan actualmente una perforadora hidráulica que permitió controlar las perforaciones y evitar desviaciones para mejorar el resultado en la voladura. La inversión de esta máquina reduce tiempos y mejora lo obtenido en esta etapa.
- Para la voladura, consideraron los costos que generaban si era ejecutado por la organización y decidieron que se tercerice este servicio. La calidad y seguridad está acreditada por la empresa que presta el servicio por su certificación ante ANMac (usuario que presta servicio de voladuras). De esta manera reducen el personal necesario y mejoran las voladuras.
- Para la carga y el transporte utilizan operadores de máquinas especializados con certificación de ambos por TUV Rheinland. De esta manera asegura que el funcionamiento y la conducción sea la adecuada. En forma complementaria los encargados de planta verifican que se ejecuten a un ritmo adecuado y de manera segura cumpliendo sus procedimientos pactados.
- Para el sector de trituración primaria y secundaria los técnicos de trituradora verifican de manera constante que la piedra ingresada cumpla las condiciones de calidad respecto a cantidad de materiales y su peso. Durante la segunda parte del proceso controlan que el tamaño permita su ingreso y en las salidas analizan que la granulometría se corresponda con la boca correspondiente. Periódicamente mediante geólogos estudian la piedra de cantera para confirmar si resulta útil para el proceso que se le está otorgando.
- Para el acopio se construyó un sector específico para que se distribuya por su granulometría. La calidad está presente en su protección adecuada del exterior, separación en sectores para los diferentes tipos de granulometría y balanza en su salida para reducir tiempo de pesado en despacho.

- Para el despacho de materiales tienen dos opciones de envío que son camiones o ferrocarriles. Estos medios de transporte utilizados cumplen con las normas y autorización requeridas a nivel nacional con controles mecánicos periódicos y antes de cada transporte a distancias elevadas. Además presentan GPS que permite conocer la ubicación actual, utilizan combustibles y aceites de alta calidad.
- El sector mantenimiento fue la implementación que mejoro la calidad de su producción, utilizan un taller mecánico integral y pañol para el stock de repuestos y accesorios (de primera marca) que permita solucionar problemas en máquinas y medios de transporte.



4.2 Servicios

4.2.1 Ingeniería del servicio

Recientemente implementaron las prestaciones de servicios adicionales de minería. El diseño de esta unidad de negocio busco complementar las solicitudes de los clientes por medio del alquiler de máquinas mineras o asesoramiento técnico.

Las consideraciones para su creación fueron la búsqueda de personal capacitado y especializado en el tema. Para su prestación la disponibilidad de las maquinarias y choferes aptos para su manipulación. Determinaron los costos de inversión puedan ser absorbidos en un plazo corto. Para lograr esta condición minimizaron el personal que se aboque al servicio pero con conocimientos elevados. Realizaron las simulaciones necesarias para definir los procedimientos adecuados en las locaciones que deseaban implementar. En el siguiente tema se analizara en detalle este ítem de manera más compleja.

4.2.2 Ingeniería de proceso de servicios/Servuccion

El asesoramiento técnico y servicio de alquiler de máquinas también presenta ingeniería de su proceso, se define de manera más simplificada. A continuación detallaremos lo que brinda la organización sobre el tema.

Del área de ventas reciben las solicitudes de alquiler o asesoramiento. Continuaremos con el primer caso que posee un proceso más largo. Verificando la disponibilidad de maquinaria y choferes, coordinan las fechas de inicio y fin del servicio.

La prestación del servicio estará dada por la utilización de máquinas en el tiempo y lugar pactado. Anteriormente definen las tareas permitidas para el cuidado del equipo y operario. Se realizan los traslados desde la organización hasta la obra y viceversa. Una vez finalizado controlan horas máquina para transferir esos datos a administración.

4.2.3 Programación, control y prestación de servicios

La programación del alquiler de maquinarias es un proceso más simplificado debido a que tienen equipos y personal designados con disponibilidad determinada. Los pedidos se proyectan con mínimo de un día para coordinar las entregas.

Las situaciones que pueden presentar y requieran programar nuevamente la prestación se resuelven de estos modos. Para el traslado de la máquina se disponen de tres opciones como son flete interno, externo o carretón en caso de distancias cortas. Para una ausencia de operario, presentan disponibilidad de maquinista adicional con los mismos conocimientos. En caso de que el equipo no funcione de manera correcta, se coordina con el servicio técnico su reparación en la zona o cambio del mismo por otro que pueda desempeñar la misma función. Por último la necesidad de combustible está a opción de quien contrato el servicio para su provisión, si no fuese así desde la organización envían lo necesario si requiere un adicional.

Los controles que se ejecutan en la prestación son:

- Ejecución de la orden de compra indicando las horas máquina pactadas y su precio
- Firma del remito por el responsable en el que aprueba las horas máquinas ejecutadas realmente

- Remitos de traslado de máquinas de sede hacia lugar indicado y su vuelta con fechas y firmas correspondientes
- Control por parte del hodómetro en las horas que funciono la maquina realmente

4.2.4 Logística de servicios

Para las prestaciones de servicio la logística resulta más importante debido a que si cumplen con los traslados en los tiempos estipulados conforma gran parte del mismo. Los elementos que se transportaran son: choferes de las maquinas alquiladas y la maquina en sí. Este es un costo que se adiciona a la prestación por lo que se considera buscar un precio bajo. Para el personal pueden ser trasladados en camioneta de la organización o a través de transporte publico dependiendo de la distancia y localización de la obra. En casos de que el ingreso y la ubicación en que desempeñan sus tareas es lejano quien solicito el servicio suele subsanar esta problemática. Para la maquinaria se envía el día de comienzo y retira para finalización del alquiler por medio de plancha o carretón para distancias cortas.

4.2.5 Calidad en prestación de servicios

Con respecto a la unidad de negocios de prestación de servicios presentan las siguientes características de calidad en su ejecución:

- La presencia de maquinaria de última tecnología
- Personal maquinista capacitación para el manejo
- Logística adecuada a distintas zonas de difícil acceso
- Certificación de operarios y maquinas por medio de entes aceptados



CAPITULO N°4: Mejoras y propuestas a nivel estructural y organizacional

1. Introducción

En este capítulo se redefinirán los elementos básicos de la organización para que se adapten a las necesidades actuales del mercado. En base a la misión, visión, objetivos y estrategias visualizadas en la misma, las determinaremos enfocadas a la reestructuración del sector productivo y administrativo.

Además se presentara el organigrama propuesto con detalle de cada departamento. Le dará un marco estructural adecuado al nivel de actividades. Permitirá una mejor identificación de los puestos de trabajo para luego armar un manual de puesto y funciones.

La estructura que seguiremos será definir de manera teórica los conceptos, luego indicar lo brindado por la organización y por ultimo determinar de manera más adecuada el concepto.

1.2 Misión

La misión de una organización como lo indica la teoría indica la finalidad que persigue y determina el alcance de los productos y servicios que ofrece.

Canteras San Nicolás presenta como misión actual: ofrecer al mercado productos y servicios de excelencia consiguiendo en todo momento la satisfacción del cliente creando valor para la compañía y contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

Considerando la situación actual y los avances que presentan en el área productiva es posible que esa misión definida por la organización sea más específica y amplia. Su inicio podría ser definido de la siguiente manera: “Comercializar en el mercado productos pétreos con amplitud de variedades y de manera complementaria ofrecer servicios mineros ambos con la calidad de excelencia”. Así demuestra que adicionaron nuevos tipos de productos y el agregado de los servicios de alquiler y asesoramiento técnico como unidad de negocio.

Continuando con el análisis en relación a la satisfacción del cliente puede redactarse de una manera más puntual. “... calidad de excelencia, priorizando la celeridad y

conformidad del cliente sobre lo recibido”. Se desea reflejar la calidad implementada y el objetivo de rapidez en la entrega para que el cliente lo vuelva a elegir.

En la última parte de su misión se puede replantear de la siguiente manera: “... generando mayor valor organizacional que sea reflejando en el área minera”. Con respecto al desarrollo de la comunidad, corresponde representarse de este modo: “... contribuyendo al desarrollo de la Ciudad cuidando del medioambiente”. Así refleja el interés por malagueño y el cuidado de la ecología en la zona.

En síntesis la misión redactada nuevamente queda así: “Comercializar en el mercado productos pétreos con amplitud de variedades y de manera complementaria ofrecer servicios ambos con calidad de excelencia; priorizando la celeridad y conformidad del cliente sobre lo recibido; contribuyendo al desarrollo de la Ciudad y cuidando del medioambiente”

1.3 Visión

La visión de una organización es la manifestación de lo que pretender lograr a futuro que sea real dentro de sus posibilidades.

Para la organización que se analizó, nos declaró la siguiente visión actual designada: “Fortalecer nuestra presencia a nivel Provincial, crecer en proyección Nacional con liderazgo en los productos y servicios especializados que proporcionamos convirtiéndonos en una empresa con fuerte presencia en el mercado Nacional”.

Esta declaración puede ser reformulada en ciertos aspectos de modo que sea más específica en lo que desea a futuro. Indicaremos los aspectos que se pueden mejorar.

El primer punto que modificaremos será “Fortalecer nuestra presencia a nivel provincial”, como la organización tiene presencia en la provincia se representa de manera correcta así “Mejorar el posicionamiento en la provincia de Córdoba...”. La organización ya está considerada en la provincia, en este momento deberán posicionarse de una mejor manera.

Luego en relación a la oración “...crecer en proyección nacional...” la organización tiene contacto comercial en provincias del centro del país, por lo que puede redactarse de esta manera “... ampliación del alcance de la comercialización nacional...”. De esta

manera refleja su intención de llegar a más provincias que en las que actualmente comercializa.

Continuando con el análisis, en el siguiente punto habla de sus productos y servicios “... con liderazgo en los productos y servicios especializados que proporcionamos...” se puede modificar así “... con un incremento de las operaciones positivas de productos y servicios especializados...”. Se demuestra que ampliaría la cantidad de ventas de la organización por su agregado de servicios que le ubicaría en una mejor posición y aumenta el mercado a quien apunta.

Por último, “...convirtiéndonos en una empresa con fuerte presencia en el mercado nacional”, en este punto correspondería indicar el posicionamiento de la organización de una manera más amplia. Quedaría redactado de esta manera: “... convirtiéndose en una empresa con liderazgo importante a nivel nacional”

En definitiva la declaración de visión queda modificada de la siguiente manera: “Mejorar el posicionamiento en la provincia de Córdoba con ampliación del alcance de la comercialización nacional, incrementando las operaciones positivas de productos y servicios especializados convirtiéndose en una empresa con liderazgo importante a nivel nacional”.

1.4 Objetivos

El objetivo de una organización consiste en definir que desea lograr con la ejecución de su actividad principal. Además debe estar acompañado de objetivos secundarios que colaboraran con el principal.

La organización que estamos analizando presenta el siguiente objetivo declarado: “Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de excelencia”.

El acompañamiento de su principal meta es: “Trabajar con tenacidad, creatividad e iniciativa; capacitación continua de los recursos humanos e innovación permanente de los procesos productivos.

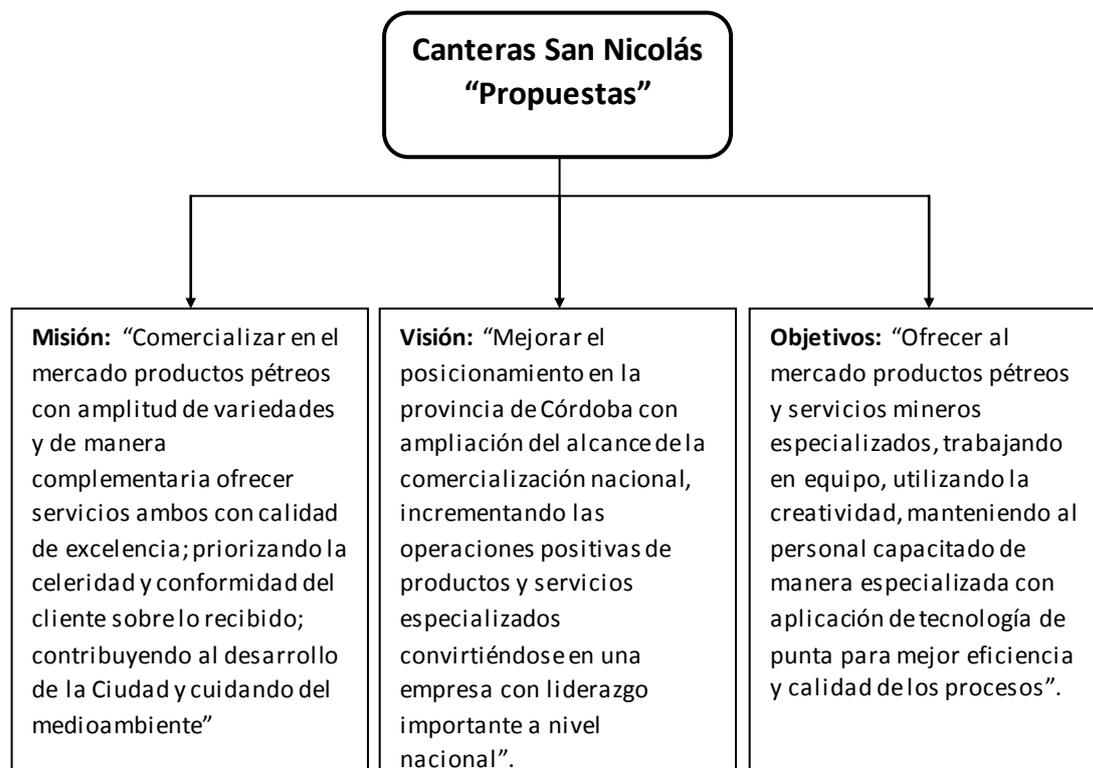
El objetivo indicado puede modificarse en ciertos conceptos. Por ejemplo: “Ofrecer al mercado...”. De esta manera es más amplia su determinación ya que incluye a los clientes habituales y potenciales.

Con respecto a lo que ofrece, “... productos pétreos y servicios mineros especializados”. De esta manera está indicando específicamente cuáles son sus productos y servicios que brinda al mercado.

Entre los objetivos secundarios, pueden ser indicados de una manera más específica con respecto a sus valores. “Trabajando en equipo, utilizando creatividad en la producción, siendo tenaz en la ejecución de los procedimientos, aplicando la iniciativa del personal productivo”.

En relación a los recursos humanos, quedaría determinado así “Manteniendo el personal capacitado de manera especializada en su labor”. Resalta la importancia de trabajadores con capacidades específicas para el puesto.

Por ultimo con el proceso productivo, “con aplicación de tecnología de punta que mejore los resultados de eficiencia y calidad en los procesos productivos”. Indica que actualiza de manera periódica la tecnología utilizada para mejorar los procedimientos del área productiva.



1.5 Estrategias

Para lograr la misión, visión y objetivos de una organización es necesario que se apliquen estrategias para llegar a cumplir estos fines propuestos. De acuerdo a Porter,

los tipos de estrategias que se identifican en una organización son: corporativa, de negocio y funcional. La primera habla de manera general y a nivel organizacional, la segunda la aplicada en cada unidad de negocio y por último la tercera define la utilizada en cada función de la empresa. Las últimas dos deberán estar relacionadas con la corporativa para encontrar una concordancia.

Canteras San Nicolás nos determinó que aplica una estrategia corporativa de crecimiento como se explicó en la presentación de la organización. Consideramos correcto que se continúe aplicando. Justificamos que se adecua a la situación actual debido a que están desarrollando las prestaciones de servicios y requiere incrementar el nivel organizacional para acompañar el proceso.

Dentro de las estrategias de crecimiento (Porter), existen cuatro tipos para ser implementada en las unidades de negocio. La concentración consiste en aumentar la cantidad de productos o mercados ofrecidos. La integración vertical será cuando desea crecer hacia adelante coordinando con el cliente o hacia atrás por medio de los proveedores. La integración horizontal estará presente cuando se combina con sus competidores. Por último la diversificación relacionada será por combinación de empresas de industrias que complementarias, mientras que si fuese no relacionada se dará por medio de industrias diferentes y que no se relacionan.

De acuerdo a lo explicado anteriormente se incluirá a la organización dentro de una estrategia de concentración. La elección se justifica en el sentido de que Canteras San Nicolás incremento sus unidades de negocio de comercialización de pétreos hacia prestación de servicios mineros como el asesoramiento y el alquiler de maquinaria. De esta manera aumenta las ventas e incrementa los mercados a quienes apunta.

Para las unidades de negocio, de acuerdo a Porter existen tres tipos de estrategias a aplicar para lograr una ventaja competitiva. El liderazgo en costo se presenta cuando mantiene al mínimo los gastos generales para mejorar la rentabilidad. La diferenciación estará presente cuando la organización ofrecer productos únicos que el cliente reconozca. Por último el enfoque se presentara en el caso de que exista más de una unidad de negocios y decida la elección de una u otra estrategia a aplicar.

Considerando la clasificación que anteriormente se indicó, en la organización que analizamos incluiremos a la misma en algún tipo de estrategia considerando sus objetivos.

Para la unidad de negocio comercialización de áridos, considerando la ubicación dentro del ciclo de vida y para mejorar su posición en el mercado resulta conveniente utilizar una estrategia de diferenciación. La trayectoria en el mercado lo colocan dentro de un periodo de estabilización que mantiene un nivel de ventas adecuado, deberán ampliar los tipos de productos pétreos que ofrecen para llegar a una mayor cantidad de clientes. Entre los ítems que deberán considerar serán los tipos de viviendas que se construyen actualmente y el grado de obras actual. Con estos factores podrán reinventar variedades ya que son los principales consumidores. Acompañando la idea de diferenciación, se complementara con mejora en los tiempos de entrega y tipos de transportes utilizados.

Considerando la unidad de negocios de servicios especializados o alquiler de maquinaria, también deben aplicar estrategia de diferenciación. La elección está definida en base a la necesidad de posicionar las prestaciones dentro de la zona de actuación. Las opciones que deberán tener en cuenta para su aplicación serán: disponibilidad inmediata, bonificación de precios para tiempos prolongados (reducción de diario a semanal, quincenal o mensual), presencia de maquinarias con tecnología nueva, posibilidad de reducir el costo de combustible para el cliente por medio de la provisión. Utilizando lo anteriormente indicado podrá lograr una diferencia a nivel mercado y buscar su posicionamiento.

A nivel funcional, se pueden aplicar diferentes estrategias. Se analizaran las adecuadas para cada sector: ventas, producción, administración y logística que son los departamentos fundamentales.

Ventas: para la comercialización de productos pétreos corresponde utilizar estrategia de servicio al cliente para conocer las calificaciones de sus productos y mejorar su comercialización. Además si se aplicara la estrategia de negocios anteriormente sugerida será conveniente que focalice el marketing en la actualización de variedades brindadas.

En la prestación de servicios especializados, debe aplicar estrategia de marketing. De esta manera difunde la nueva unidad de negocio y amplia poco a poco su

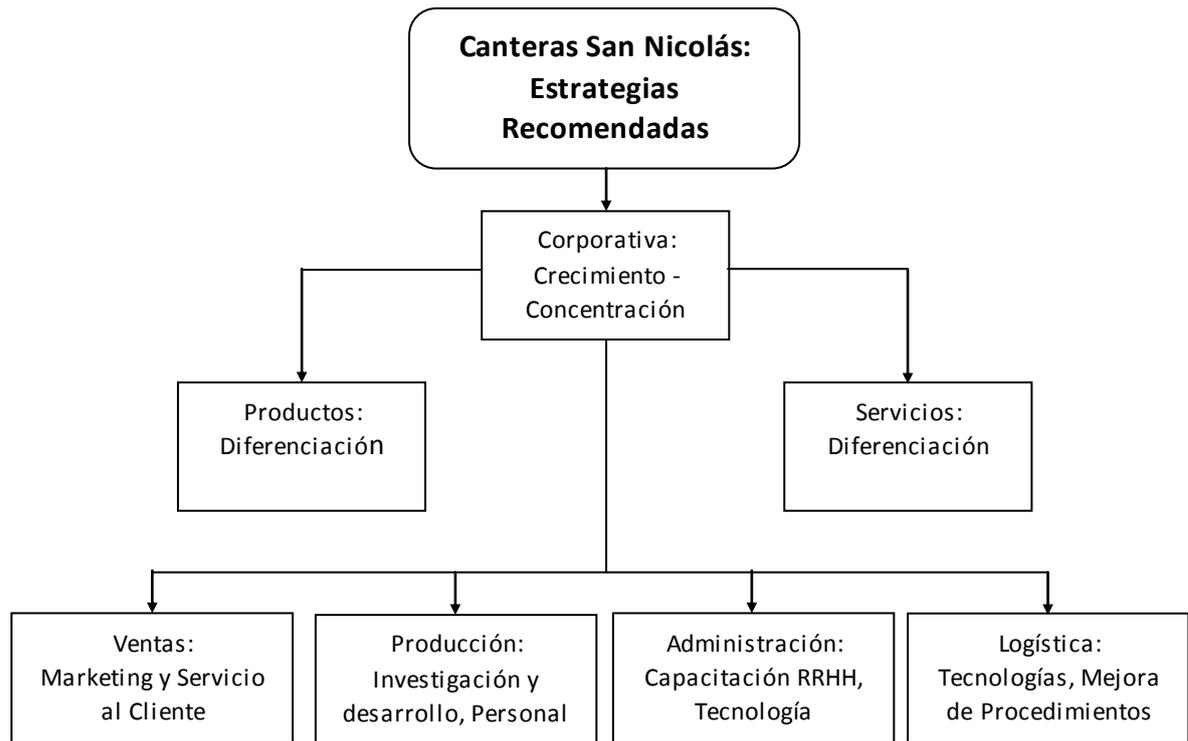
implementación en el mercado. Para incrementar las ventas puede reducir su precio de comercialización para atraer clientes hasta formar su cartera propia.

Producción: para los productos pétreos en el área deberían utilizar la estrategia de producción por pedido considerando un periodo temporal corto. De esta manera reducirán costos tiempos de ejecución total y coordinaran con los clientes las entregas. Además pueden invertir en tecnología para mejorar la calidad productiva y acompañar la creación de nuevas variedades de productos.

Para el sector servicios, debe aplicar investigación y desarrollo que le permita conocer nuevas funciones de las máquinas y mejor aprovechamiento de sus accesorios. El conocimiento mejorara la productividad. También pueden especializar al personal que permite una mejor capacidad de respuesta para diferentes maquinarias y sus accesorios.

Administración: como se dispone de una determinada cantidad de personal para comercialización y prestación de servicios, es necesario que utilice estrategia de incrementación del recurso humano disponible. Si está previsto utilizar las estrategias indicadas anteriormente requiere la utilización de más personas para que desempeñen tareas específicas. Además con el incremento de las operaciones será necesario que la información se maneje por medio de un sistema administrativo integral que comprenda documentación respaldatoria de los procesos realizados.

Logística: en este sector debe utilizar una estrategia de mejora de los procedimientos utilizados. A nivel interno reducir las distancias recorridas hasta zona de trituración y utilizar camiones con mayor capacidad de carga. También con respecto al combustible definir las cantidades utilizadas por día para que se trasladen de manera semanal a planta esa estimación. Por ultimo sobre los transportes hacia el cliente sería conveniente respecto a la estrategia sugerida que sumen nuevos camiones. En relación a los trenes, si se logra ingresar en más provincias, la búsqueda de nuevas rutas para ampliar la zona de comercialización.



2 Análisis estructural

2.1 Introducción

Las organizaciones de acuerdo a sus necesidades y tipo de actividad disponen la distribución de los puestos. En el caso de Canteras San Nicolás, posee una estructura del tipo funcional, debido a que su organigrama separa los departamentos por funciones principalmente desarrolladas.

El diseño organizacional permitió definir cuáles fueron las principales funciones a desarrollar (administración, ventas, logística y producción), que reglas deberán seguir a nivel corporativo, el modo de realizar cada una de las tareas para cada puesto y su relación con el resto. Las directivas en su mayoría están determinadas por los socios gerentes, pero existen actividades especializadas que con el avance tecnológico serán adaptadas a los cambios.

Los conceptos básicos de quienes estudiaron la estructura organizacional siguen vigentes y se utilizaron para analizar el modo de distribuir los departamentos para que maximicen la eficacia y eficiencia. La organización considero conceptos como: especialización de trabajo, departamentalización, autoridad y responsabilidad, alcance del control, centralización o descentralización y formalización.

2.2 Responsabilidades del subarea de recursos humanos

La persona encargada del manejo de personal desempeña las siguientes funciones:

- Por medio de las evaluaciones regulares de desempeño, informan a los gerentes sobre la situación del empleado respecto al rendimiento y potencial capacidad para otros puestos superiores
- Se encargan de reclutar el personal necesario, selección de postulantes, planeación de las capacitaciones y recibir consultas de empleados
- Generar políticas con aprobación de la gerencia para mejorar el rendimiento o facilitar tareas que reduzcan un exceso de trabajo sobre el personal y mayor motivación
- Retención del personal para evitar inconvenientes legales y que se sientan conforme con las condiciones de trabajo; además mantener una buena relación con el sindicato

2.3 Competencias del encargado de recursos humanos

El encargado de administrar al personal de la organización fue elegido por las siguientes competencias:

- Conocimiento de la situación económica y financiera de la organización para una mejor utilización de los recursos que motiven al personal
- Análisis de los puestos para su posterior desarrollo y evaluación, formación de equipos e interrelaciones
- Informarse sobre los cambios en el ambiente externo e interno para adecuarse a las necesidades administrativas de la organización y solución de problemas
- Formación de una confianza y credibilidad en la realización de sus actividades demostrada en los resultados por aplicación de políticas de recursos humanos

2.4 Requerimiento de puesto y diseño de la organización

2.4.1 Determinación de requerimiento de puesto

La definición de los puestos en la organización se dio por un agrupamiento de las actividades y deberes relacionados al mismo. Se diferencian dentro de cada área por funciones similares de manera general pero diferente por su contenido. En el caso de la existencia de más de una persona, la posición se dará por las obligaciones y responsabilidades entre los empleados.

2.4.2 Reclutamiento

La persona que se encarga de reclutar al personal para un puesto determinado, necesitan con anterioridad especificaciones del mismo. La especificación de puesto que indica los conocimientos, habilidades y aptitudes que deberá desempeñar la persona en el trabajo; siendo brindado por el gerente que lo solicita. Para esta etapa, quien tendrá a cargo la búsqueda de personal, tendrá una reunión con el gerente que indicó una vacante para conocer más sobre las expectativas del recurso humano. De esta manera, armara el anuncio para solicitar postulantes ya sea por medio de las redes sociales o en páginas que publican este tipo de avisos. Habitualmente la organización, busca referencias por trabajadores activos o en su caso para antiguos empleados que posean disponibilidad. La intención es ampliar las posibilidades para incrementar la variedad disponible.

2.4.3 Selección

En esta etapa se seleccionan a los postulantes que se presentaron a la propuesta publicada. Las bases para la elección son las especificaciones que se determinaron anteriormente. Aquí comienza a utilizar la descripción del puesto que indica las tareas a realizar, obligaciones y responsabilidades que tendrá a cargo. Luego de un análisis de las capacidades que posee la persona que se presentó y la descripción otorgada por el gerente que solicito, realiza un filtro para elegir quienes se adecuen a sus necesidades. El proceso finaliza con la definición de la o las personas que ingresaran a trabajar. Adicionalmente solicitan documentación y estudios médicos complementarios para el legajo.

2.4.4 Capacitación y desarrollo

Canteras San Nicolás aplica la capacitación correspondiente para el ingreso a la misma para subsanar las discrepancias entre los conocimientos que posee y los necesarios. Además es probable que deseen subir de puesto al personal. En este caso se aplica una capacitación específica y adicional para la preparación del nuevo puesto a ocupar. El desarrollo profesional está relacionado con lo anterior, incluso con la formación de carrera universitaria con las funciones que realizan en la empresa

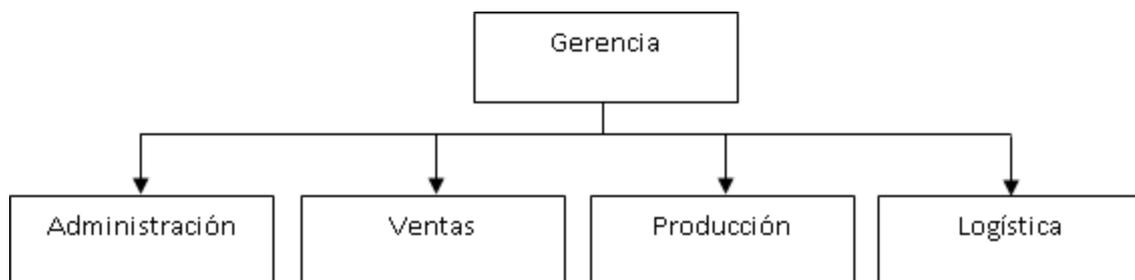
2.5 Análisis del organigrama presentado por la organización

2.5.1 Introducción

Por medio de la entrevista con la organización nos indicó un organigrama tentativo que ellos formaron de acuerdo a las funciones ejecutadas. Presenta dos niveles de autoridad, en la cima se ubica el sector gerencial y por debajo de este los departamentos de ventas, administración, logística y producción. La estructura simple es adecuada por el tamaño de la empresa. Se realizara un análisis del mismo de manera más profunda.

2.5.2 Organigrama primario

La representación gráfica del organigrama que la empresa indica es el siguiente:



Los niveles jerárquicos dentro de esta descripción están dispuestos de la siguiente forma:

- gerencia general que tendrán como fin definir las estrategias y tácticas que orientan la consecución de objetivos organizacionales
- gerentes funcionales determinaran las modalidades de trabajo en cada uno de sus departamentos

- encargados tomaran las recomendaciones de sus superiores para indicar las actividades a realizar para su equipos
- trabajadores asalariados cumplirán con la labor correspondiente al puesto con los parámetros brindados por los encargados

Como se observa en lo provisto por la organización sobre las funciones principales que desempeñan, existe una relación entre los mismos de manera constante. Pero también se presenta un conflicto sobre las agrupaciones en una función general de actividades diferentes. Es posible aplicar pequeñas modificaciones en el organigrama que se brindó para una mejor explicación de los puestos.

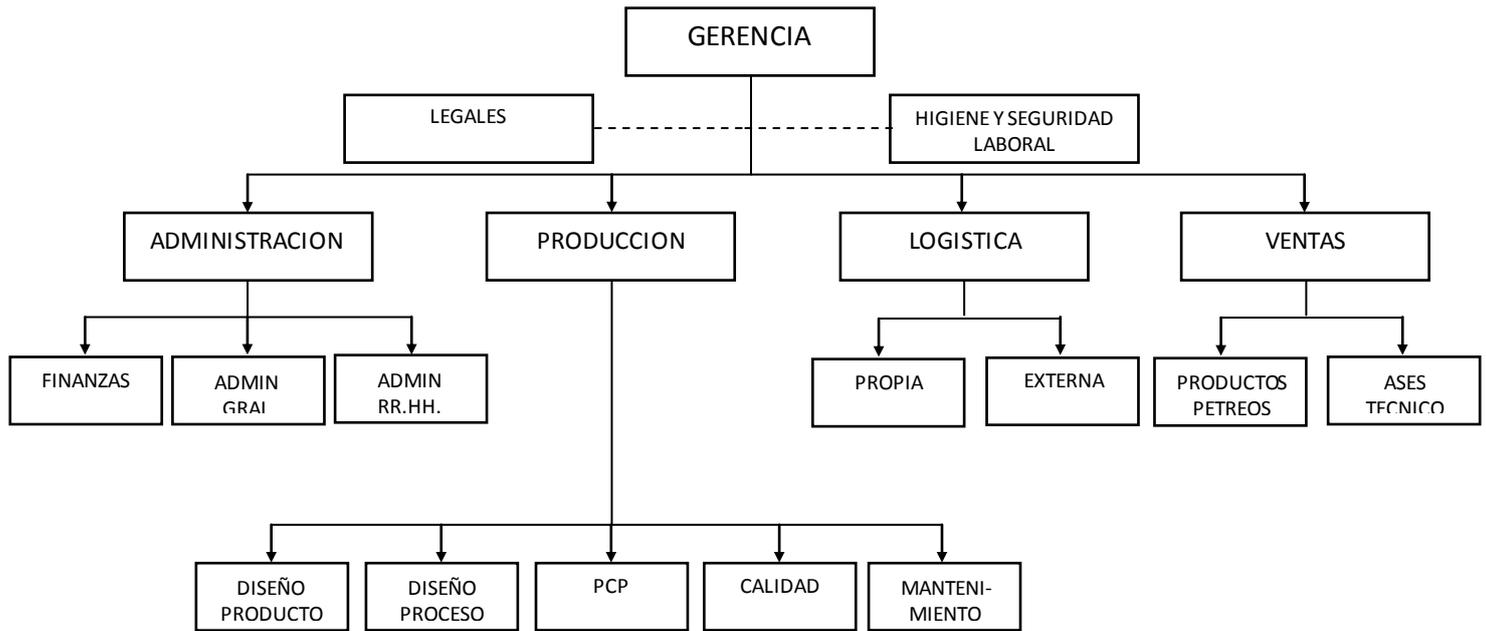
En el siguiente paso se definirá el organigrama completo que podrá utilizar Canteras San Nicolás para presentar de una manera más clara, objetiva y directa la estructura jerárquica que dispone con los cargos actuales. El siguiente grafico se encontrara más acertado a la naturaleza y dimensión que posee la empresa. Sera útil para visualizar los recursos humanos disponibles y gestionarlos de manera eficaz y eficiente para los objetivos propuestos.

3. Organigrama propuesto y detalle de puestos

3.1 Organigrama propuesto

De acuerdo a la distribución de funciones determinado por la organización se realizaran ajustes para adecuarla a las necesidades de los procedimientos. En el sector administrativo se aplicara una apertura de subfunciones para una mejor identificación de las actividades que ejecutan las personas en el departamento. Además en el área de ventas estarán separadas entre comercialización de productos pétreos y las prestaciones de servicios de asesoramiento o provisión de mano de obra con maquinarias viales. Para la función logística distinguiremos entre la propia o externa. Por último el sector productivo tendrá segregado los sectores principales del mismo. A modo de staff, se ingresaran las áreas de legales e higiene y seguridad laboral.

En el siguiente grafico se indicara la distribución considerando las anteriores condiciones:



Departamento de higiene y seguridad: análisis

El servicio será prestado como staff por Licenciado graduado de las tareas a desempeñar. La función de la persona que ocupe el puesto estará regulada por la Superintendencia de Riesgos del Trabajo que definió las condiciones mínimas para un control de condiciones y medioambiente de trabajo.

Las responsabilidades y tareas a ejecutar son: elaboración de Programas de Higiene y Seguridad en el Trabajo para cada obra y uno correspondiente a obras repetitivas de manera semestral; determinación de un Manual de Procedimientos del Servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo; controlar y actualizar los planos de la zona productiva y administrativa para verificar riesgos, evacuación y vías de escape; elaboración de plan de evacuación con asignación de roles; definición de las características que presentaran los elementos de protección personal de uso como conservación; promoción y prestación de un Plan de Capacitación Anual integral a todos los participantes de la organización (temas: uso de EPP, riesgo de incendios y uso de extintores, riesgo eléctrico, autocontrol preventivo, manejo defensivo y normas viales y temas que sean relevantes); análisis de manera periódica y pauta de los siniestros laborales que se presentaron; capacitación inductiva para nuevos empleados.

Departamento de legales: análisis

El departamento legal será insertado en el organigrama siendo requerido por el nivel de operaciones que la organización actualmente maneja. Tendrá una función de Staff ya que su función no es continua.

Entre los motivos que justifican su ingreso se encuentran: garantiza el cumplimiento de la normativa legal. Las funciones que debe ejecutar son: asesoramiento en gestión, constitución y disolución societaria; defensa de los intereses empresariales; estudio y resolución de situaciones legales; emisión de informes jurídicos; intervención en negociaciones laborales y asesoramiento fiscal.

Por tratarse de un sector externo, lo anteriormente indicado será desempeñado cuando la organización lo solicite. En este caso los honorarios estarán determinados por los trabajos realizados

Departamento de administración

Departamento de finanzas: análisis

En la función administrativa se planifico una división de subareas para identificar de manera más puntual las funciones que se desempeñan en el mismo. Fue eliminado de esta manera a la actividad de administración de personal para ubicarla en otro sector con una diferencia en su función primaria.

La subfuncion de finanzas tendrá las siguientes responsabilidades: registración de las compras y ventas con los comprobantes correspondientes, contabilización de los cobros y pagos a proveedores efectuados, elaboración de proyecciones financieras y económicas a corto y largo plazo para los negocios, cálculo de los costos e ingresos por periodos o lotes productivos, analiza las fuentes de financiamiento propias o de terceras, estudia la factibilidad de inversiones a nivel capital o financiera. Por otra parte ejecutara la función más importante que es el cierre de los estados de situación patrimonial y de resultado de la organización.

Los requerimientos intelectuales para el desempeño del puesto serán título de Contador Público Nacional para las certificaciones necesarias. En el caso del personal de apoyo conocimientos avanzados de contabilidad y finanzas.

Departamento de administración: análisis

Dentro de la función administrativa, se subdivide en el área administración en general. La diferenciación está dada por las actividades que desarrollan porque no pertenecen al resto de las funciones pero establece apoyo con la información que brinda.

El personal administrativo tendrán las siguientes responsabilidades: carga de comprobantes en el sistema contable, ejecuta los cobros y entrega los pagos correspondientes que recibe de finanzas, provee información a finanzas para la liquidación de los impuestos a cuales deben aportar, ejecución de legajos de personal para entregar al departamento de recursos humanos, intermediario para la comunicación de clientes con ventas y proveedores con finanzas, proyección de los gastos semanales en efectivo, apoderado para tramites en organismos privados o públicos incluso bancarios, manejo del legajo documental operativo y por ultimo elaboración de informes que requieran el resto de los departamentos.

Departamento de recursos humanos: análisis

El departamento de recursos humanos se ubicó como un subarea de administración. El encargado de recursos humanos dentro del sector administrativo realizara las funciones correspondientes reportando a su superior para la toma de decisiones que no le competan a su puesto. Por otra parte las directivas serán enviadas de la gerencia hacia el supervisor del área que la distribuye a sus subordinados.

Las funciones que ejecutara la persona que administrara la mano de obra de la organización será: en primer lugar definirá los métodos de reclutamiento de personal de manera interna como externa; es necesario definir los puestos con cargos, funciones y responsabilidades. Determinará modalidades de publicación para lograr el alcance adecuado del aviso y seleccionar una mejor calidad de personal. Establecerá el tipo de entrevista que permita confirmar la calificación y gestión de su ingreso.

Para los nuevos integrantes implementar la sociabilización para una mejor adecuación en la actividad y capacitar si lo requiere; periódicamente deberá evaluar el desempeño de cada una de las personas en su labor habitual; luego en base a los convenios colectivos de trabajo establecerá las remuneraciones correspondientes, prestaciones sociales necesarias.

De manera corriente pronosticar las capacitaciones necesarias para actualizar informaciones, acompañamiento con desarrollo profesional de las personas que mejore sus condiciones y habilidades. Actualización de sus legajos para formar una base de datos que utilicen para la toma de decisiones para cambios o nuevos ingreso o para auditoria a la gerencia sobre el funcionamiento de los recursos humanos de cada área.

Departamento de producción: análisis

En el área productiva se llevara a cargo la actividad principal de la organización. Comenzaran a dividirse el personal para abocar una determinada cantidad para cada unidad de negocio. Analizaremos el detalle las subfunciones que corresponden desarrollar.

- Selección y Diseño del Producto: la función principal es desarrollar un paquete de información para asegurar la factibilidad de producir el producto y prestación del servicio que debe mantenerse actualizado (tecnología del proceso, datos, control de calidad, procedimientos, etc.)
- Selección y Diseño del Proceso: es una decisión estratégica que involucra el proceso que utilizaremos para hacer productos y que estos cumplan con todos los requisitos. Considerando innovaciones en producción de pétreos y prestaciones de servicios. (recursos humanos, materiales, tecnología, etc.)
- Planificación y Control de Producción: las funciones de este tipo de planificación se basa en determinando cuales productos serán producido y cuando, definiendo los recursos que serán utilizados desde el inicio hasta el fin del flujo de producción y realizando una monitorización para corregir posibles desvíos y/o errores identificados. Determinaran las alternativas posibles ante situaciones que afecten el desarrollo actual de la prestación o producción.
- Gestión de Calidad: con la implantación de una gestión de calidad podremos medir la eficiencia productiva, basándonos en la mejora continua para llegar a la optimización de la producción. Implementaran las condiciones necesarias a nivel organizacional para que la aplicación sea integral. Consideraran desde el ingreso del pedido hasta la entrega al cliente.

- Gestión del Logística: es esencial para garantizar la continuidad de la actividad operativa, evitando rupturas en el proceso productivo por averías de máquinas y equipos. Se encargaran de mantener actualizado los requerimientos de materiales y mano de obra para continuar con la prestación o producción.

Departamento de ventas: análisis

En el departamento funcional de ventas se propone la distribución del mismo en dos sectores diferenciados. La idea es aplicar mayores esfuerzos al nuevo servicio que prestan para lograr un incremento de las prestaciones y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Las ventas de productos pétreos establecerá las proyecciones de ventas mediano plazo, búsqueda de clientes, definición de los precios para cada producto por menor y mayor, publicación de los productos en sitios adecuados, control de las ventas y su análisis para cálculos estadísticos, recepción de los pedidos, traslado de órdenes a producción, contactar con la administración para la realización de los comprobantes necesarios, luego de las entregas de material se contactara con los clientes para realizar una encuesta de satisfacción.

Las prestaciones de servicios de asesoramiento o alquiler de maquinarias deberá ejecutar las siguientes actividades: búsqueda de nuevos clientes sobre la base quienes adquieran sus productos pétreos, implementación de un sistema de marketing agresivo y expansivo para ingresar en nuevos mercados, capacitar al personal que proveerá asesoramiento técnico de utilización de materiales o alquileres, organizar la agenda para cumplir con las locaciones actuales, contactar de manera periódica con los encargados de obra para verificar el funcionamiento de la máquina y desempeño del operario, establecer y actualizar los precios en base al combustible y dólar, por ultimo coordinar con compras los services y gastos de mantenimiento de los vehículos.

Departamento de logística: análisis

Respecto al sector de logística, se consideran los transportes de materiales para la comercialización hacia los clientes. La flexibilidad de la organización permite la opción de envíos con medios propios. En este caso de acuerdo a las cantidades y distancias, presentan la disponibilidad de camiones con variedad de capacidad y trenes. Para este último considera otras provincias con limitación en la ruta.

La otra posibilidad que permite es tercerizar el servicio de fletes. La organización cuenta con una cantidad determinada de proveedores que deben cumplir con las condiciones para contribuir a la calidad del servicio.

3.2 Resumen de puestos

De acuerdo a los análisis anteriores y considerando las necesidades actuales de la organización, estará definido el siguiente organigrama, su elección radica en la adaptación a posibles cambios y conteniendo de manera completa los puestos correspondientes. A continuación, se definirán las funciones y el nombre de puesto que será de utilidad formular el manual de puestos y funciones.

Detalle de cada sector:

Gerencia: este puesto estará ocupado por cuatro personas que son los socios gerentes de la organización. A nivel general indicaran los objetivos y modalidades de trabajo.

Orden, Higiene y Seguridad laboral: se ingresará como una función de staff. Por una parte estará el Licenciado en el tema que certificara la documentación y definirá políticas, en contacto con los trabajadores se ubicara el Técnico que revisara las actividades e informara a su superior inmediato.

Legal: se insertara como una función de staff, el asesor letrado establecerá los contactos necesarios en caso de situaciones legales

Administración: estará integrada por un gerente administrativo que definirá las tareas y procedimientos a los subordinados. Tendrá comunicación con los superiores.

Finanzas: el puesto se conformara por dos personas que se especializaran en el tema económico y financiero de la organización.

Administración general: una persona será quien realizara actividades complementarias para Finanzas y Recursos Humanos.

Administración de Recursos Humanos: una persona tendrá a cargo el manejo del personal desde su reclusión hasta el retiro.

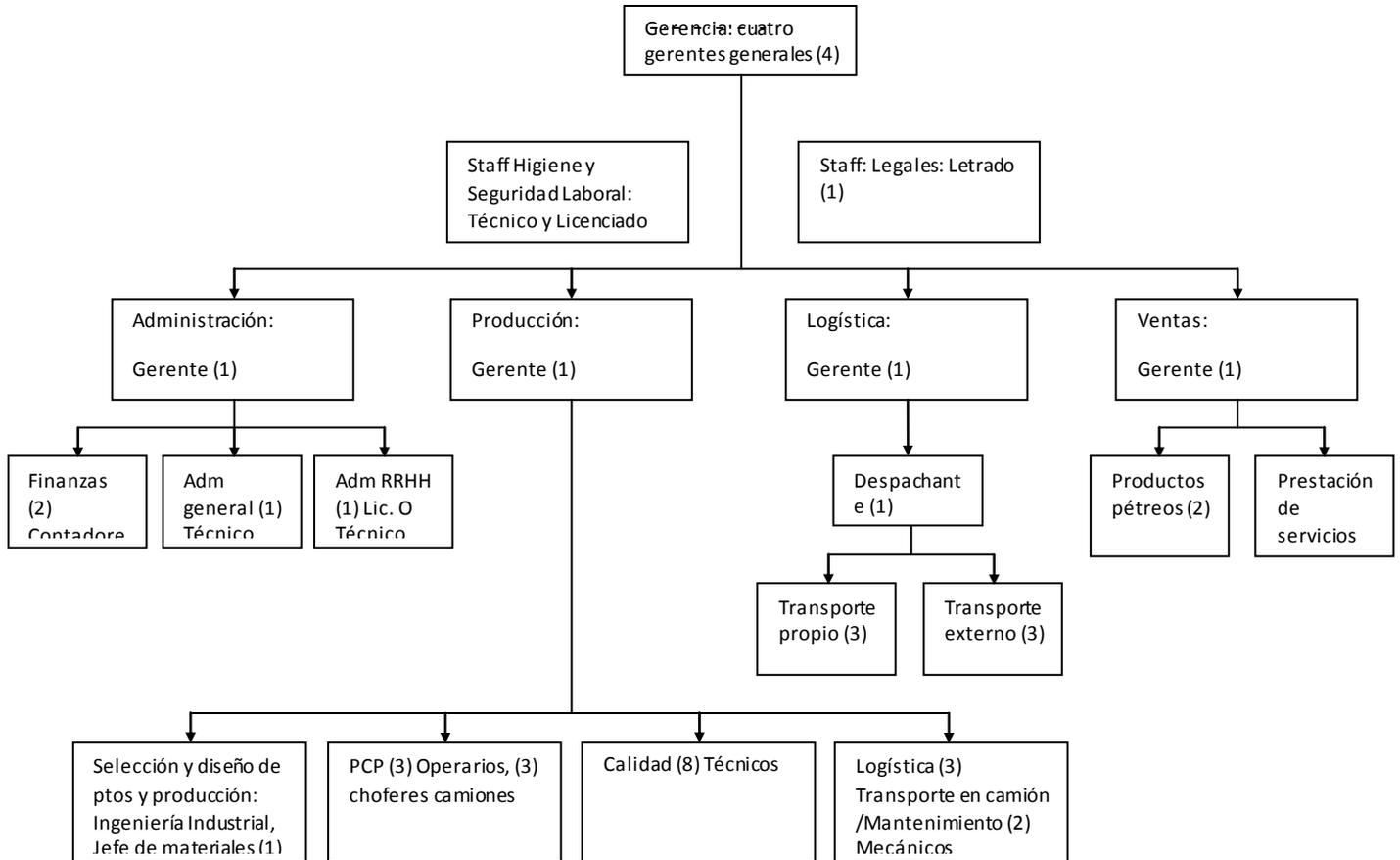
Producción: en primer lugar se ubicara el gerente del área que recibe indicaciones del superior y la transmite a los operarios.

- Selección y Diseño del Producto: el ingeniero industrial y jefe de materiales consideraran los nuevos productos o servicios que ofrecerán al mercado.
- Selección y Diseño del Proceso: estarán encargados los ingenieros industriales de realizar esta actividad.
- Planificación y Control de Producción: se encontraran los ingenieros que son dos encargados de planificar explosiones, tres operarios de pala que cargaran la piedra en los camiones para transporte interno, tres choferes de camiones que trasladan hacia máquina trituradora.
- Gestión de Calidad: se ubican los ocho técnicos capacitados en el control de la máquina para revisar los ingresos y egresos de material en calidad adecuada.
- Gestión del Logística/Mantenimiento: cuentan con presencia de camioneros que movilizan el material en la planta. Además hay dos mecánicos propios que se encargan de la reparación de máquinas y camiones.

Adicionalmente existen dos personas más que movilizan el material con camión a despacho o sector de acopio.

Ventas: en primer lugar el encargado que establece el contacto con superiores y vendedores para adecuación a los objetivos. Para la comercialización de productos pétreos hay dos personas que se comunican con clientes. Para el nuevo negocio una persona busca clientes para el asesoramiento y alquiler de máquinas viales.

Logística: en primer lugar está el gerente del sector que establece el nexo entre gerencia y subordinados para indicar las medidas adecuadas. Dentro de la planta productiva, hay una persona que está encargada del despacho de los materiales hacia el exterior. Luego se establece la diferencia entre los transportes propios, dependiendo de las dimensiones y distancias, tienen dos conductores para el manejo de trenes y tres choferes de camiones para la movilización es tramos más cortos. De manera externa, para determinadas épocas se tercerizan estos fletes por medio de camiones que rondan entre dos o tres aproximadamente.



CAPITULO N°5: Propuesta de manual de puestos y funciones

1. Introducción

Canteras San Nicolás, posee una estructura de tipo funcional debido a que su organigrama separa los departamentos por funciones principales. Esta organización, para el desarrollo de sus actividades, al inicio, definió en unas pocas personas una determinada cantidad de tareas con una distribución de puestos en forma acotada ya que se dio por agrupamiento de las actividades y responsabilidades relacionadas al mismo. Se diferencian dentro de cada área por funciones similares de manera general.

Ahora bien, en la siguiente propuesta se hablara de un manual de puestos y funciones, el cual constituye el documento formal que contiene las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Presenta el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos humanos. Es una herramienta administrativa que describe las actividades (tareas) y las responsabilidades de los puestos que existen en la empresa, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

Se trata un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa ya que determina y delimita los campos de actuación de cada aérea de trabajo, así como de cada puesto de trabajo

Al insertar en la organización un manual de puestos y funciones buscamos maximizar el potencial y productividad del recurso humano en su área de trabajo, para lo cual tenemos como objetivo realizar una correcta definición de las tareas y responsabilidades así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo, esto es clave para contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa.

Además es de suma importancia que la organización cuente con una descripción de sus puestos, aun sin la necesidad de realizar contrataciones, ya que no solo favorece a la selección de personal sino también a gran parte del sistema de gestión de los recursos humanos de una empresa.

Con el análisis y la descripción de puestos se conocería las exigencias de las tareas o puesto, ya que el análisis y la descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El análisis facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), e incluso desciende más (operaciones, acciones, movimientos). La descripción por su parte consistirá en detallar en que consiste cada una de esas unidades menores en las que se ha descompuesto el puesto de trabajo.

Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, etc., es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo.

Por lo tanto tenemos que encontrar a un profesional para cubrir un puesto de trabajo, debiendo conocer el conjunto (puesto) a través de la composición de sus partes (funciones del puesto y requisito) para, posteriormente, iniciar la búsqueda del candidato que pueda desarrollar esas funciones y cumpla los requisitos exigidos para el mismo. La comparación entonces podrá efectuarse de un modo riguroso y la adecuación del candidato al puesto podrá predecirse con mayores garantías de objetividad. Para llevarlo a cabo necesitaremos de una correcta selección del personal que consiste en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato y las exigencias de la tarea.

Por lo tanto tenemos que, si es selección es, en sentido genérico, encontrar un profesional para cubrir un puesto de trabajo, deberemos de conocer el conjunto a través de la descomposición de sus partes (funciones del puesto y requisitos). La descripción, por su parte, consistirá en detallar en qué consisten cada una de esas unidades menores en las que se ha descompuesto el producto de trabajo.

Para recoger información acerca del objetivo de estudio que nos centramos en la selección de personal, existen diversas formas que deben ser compaginadas para que la documentación sea más exhaustiva y fiable. Así, identificamos los distintos métodos para recoger información acerca de los puestos:

- Observación.
- Entrevista individual con el ocupante de puesto.

- Entrevista de grupo (varios ocupantes).
- Reunión de grupo de expertos (con personal experimentado)
- Cuestionario estructurado.
- Cuestionario de preguntas abiertas.
- Diario de trabajo.
- Incidentes críticos.
- Información de diseño de equipamientos.
- Grabaciones de actividades del puesto.
- Registros disponibles relativos al puesto.

La selección de personal está definida como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda y adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización.

2. Manual de Puestos y Funciones

A modo de propuesta, presentamos un manual de funciones y puestos que resultarían acorde a la organización, logrando de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales y optimizar los recursos.

AREA GERENCIAL DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Gerente General

DEPARTAMENTO -----

TITULOS

Título Universitario en Administración de las Organizaciones y afines por Universidades del Estado o reconocidas oficialmente.

SUPERVISADO POR -----

EXPERIENCIA

Reclutamiento sucesión, requiere experiencia comprobable en puestos similares de 5 años para el mismo tipo de organización.

JEFE INMEDIATO -----

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

4

DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO

Los gerentes deberán planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la organización y resolver asuntos importantes. Deberá tener un constante contacto con los gerentes de las demás áreas funcionales.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Las personas que ocupen el puesto deberán tener las condiciones de conocimiento y experiencia para administrar una organización.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

- Gestión organizacional de manera global
- Ley de sociedades comerciales, Ley minera nacional y provincial
- Conocimientos básicos económicos y financieros
- Formulación de estrategias
- Establecimiento de un reglamento
- Designación de presupuesto anual y proyección

FUNCIONES ESPECIFICAS

Las personas que ocupen el puesto deberán realizar las siguientes actividades y funciones del mismo:

- Formular y dirigir los planes operativos que permitan lograr los objetivos organizacionales y anuales de la empresa
- Coordinar con los departamentos funcionales la aplicación de estrategias por medio de las operaciones para lograr los objetivos
- Ejercer la dirección administrativa, operativa y financiera de la organización de acuerdo a su estatuto y reglamento
- Representación judicial y legalmente de la empresa con las facultades otorgadas por el estatuto o poderes correspondientes
- Girar, aceptar y endosar letras; apertura de cuenta corrientes; giro y endoso de cheques
- Controlar habitualmente la ejecución de las actividades para una adecuación de los planes presupuestarios
- Aprobación de créditos financieros o prendarios, inversiones en otras organizaciones, estados de situación patrimonial y resultados
- Definir que tareas o actividades se realizaran con su autorización o no
- Indicar los procedimientos aceptados para un desempeño adecuado en el área de operaciones
- Establecer reglas para el manejo con clientes y proveedores a los sectores correspondientes
- Analizar los desempeños de manera periódica por índices otorgados de gerentes funcionales
- Proyectar los objetivos semestrales de producción total acompañados de eficiencia y eficacia
- Vigilar la correcta administración de los recursos financieros

AREA STAFF DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Higiene y Seguridad Laboral

DEPARTAMENTO

Staff

TITULOS Graduado en Licenciatura en Higiene y Seguridad en el Trabajo/Técnico en Higiene y Seguridad en el Trabajo y similares

SUPERVISADO POR

Gerente General

EXPERIENCIA de 2 años en puestos similares

JEFE INMEDIATO

Gerente General

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

2

DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO

Desarrollar y supervisar actividades operativas y administrativas relacionadas con la Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, aplicando las normativas institucionales y legales vigentes, a efectos de lograr la descentralización operativa de las actividades institucionales relacionadas y emitir diferentes informes en materia de seguridad y salud ocupacional.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

La persona asignada al puesto debe administrar la integración del departamento de Seguridad e Higiene, mediante la difusión de medidas preventivas y promover la prevención de accidentes de trabajo, con la finalidad de mantener las óptimas condiciones de seguridad en las áreas de trabajo.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

- Habilidades para el liderazgo de recursos humanos
- Información avanzada sobre Higiene y Seguridad
- Conocimiento sobre administración de los recursos humanos
- Buena dicción y una adecuada transmisión de la información

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Promover la prevención de accidentes y riesgos de trabajo, a través de conferencias y diagnósticos de salud que se realicen, para disminuir el ausentismo en las unidades administrativas y reducir el impacto de prima de riesgo de trabajo.
- Coordinar el control y seguimiento de los casos de Riesgos de Trabajo que se reportan en la Dirección de Personal, mediante la implantación de estadísticas y seguimiento de cada caso, con la finalidad de mantener actualizada la
- Capacitar al personal para que se detecten actos y condiciones inseguras en los centros de trabajo.
- Desarrollar la programación de campañas de salud ocupacional

AREA STAFF DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Legales

DEPARTAMENTO
Staff

TITULOS Graduado en Abogacía y afines

SUPERVISADO POR
Gerente General

EXPERIENCIA de 3 años en puestos similares

JEFE INMEDIATO
Gerente General

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

1

DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO

La persona que ocupe el cargo deberá acordar con el titular de la organización temas relacionados a las normas internas, representara legalmente a la empresa frente a terceros en su área correspondiente y controlara habitualmente documentación respaldatoria. De manera puntual se encargara de situaciones que le competan.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

La persona asignada al puesto debe encargarse de asistir de manera personalizada a la actividad y la organización y resolver de manera positiva litigios que puedan presentarse. Se solicita exclusividad y cierto grado de discreción con la información disponible.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

- Habilidades para las comunicaciones interpersonales
- Información actualizada sobre legislación correspondiente
- Conocimiento integral del funcionamiento de la organización
- Capacidad de adaptación y defensa de la organización

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Generar reglas y normas que deban aplicarse a la organización en forma integral
- Revisar de manera habitual documentación legal para mantenerla actualizada de acuerdo a la normativa vigente
- Representar legalmente a la organización frente a terceros con poderes especiales
- Gestionar situaciones como deudores incobrables, litigios con empleados, contratos secundarios necesarios, presentaciones ante Ministerios o Registros requeridos
- Estudiar y resolver problemas legales
- Emisión de informes jurídicos en caso de que sean solicitados

AREA ADMINISTRATIVA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Gerente Administrativo

DEPARTAMENTO

Administración

TITULOS

Graduado en Licenciatura en Administración de las organizaciones o Técnico Administrativo y afines

SUPERVISADO POR

Gerente General

EXPERIENCIA

de 3 a 5 años en puestos similares

JEFE INMEDIATO

Gerente General

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

1

DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO

La persona que desempeñara el puesto debe tener capacidad de liderazgo y organización de tareas como de personas. Por otra parte conocimientos avanzados de finanzas, administración y personal para un mejor control de las actividades que realizaran sus subordinados. Por otra parte tendrá que interpretar y transmitir de manera adecuada las políticas de sus superiores.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

La persona asignada al puesto debe

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

- Conocimientos sobre administración de las organizaciones
- Habilidades para el liderazgo positivos
- Información básica sobre finanzas y economía
- Conocimiento sobre administración de los recursos humanos
- Capacidad de gestión de personal y recursos materiales diarios
- Buena dicción y una adecuada transmisión de la información

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Supervisarían de las tareas que desempeñan los departamentos que tiene a cargo
- Definición de las actividades diarias y semanales que deberán cumplirse
- Gestión de los proyectos
- Orientar las funciones administrativas por medio de políticas y estrategias

AREA ADMINISTRATIVA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACION DEL PUESTO: Encargado de Finanzas	
DEPARTAMENTO Administración	TITULOS Título profesional de Contador público o Administración de Empresas y afines
SUPERVISADO POR Gerente Administrativo	EXPERIENCIA 3 a 5 años de experiencia como mínimo en cargos similares.
JEFE INMEDIATO Gerente Administrativo	NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO 2
DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO La persona a desempeñar este cargo debe tener las capacidades para controlar y administrar las funciones dependientes del área económica y de finanzas de la empresa. Sus tareas principales son la administración del capital económico de la empresa, el control de ingresos y egresos monetarios, el pago de salarios a los empleados de cada dependencia.	
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS La persona asignada a este puesto debe	
PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas asociados a la función compra y contrataciones públicas. • Evaluaciones de desempeño. • Gestión de recursos humanos. • Estatuto administrativo. • Ley de administración financiera del Estado. 	
FUNCIONES ESPECIFICAS La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo Analizar las cuentas por pagar y coordinar con tesorería los fondos disponibles. <ul style="list-style-type: none"> • Control del archivo administrativo y contable. • Elaboración de reportes financieros. • Planificar, dirigir y controlar la gestión financiera contable y presupuestaria de tesorería • Gestionar la función de compras, incluyendo las contrataciones para el suministro de bienes muebles, para la prestación de servicios, para la ejecución de acciones de apoyo • Controla la ejecución presupuestal de la empresa 	

AREA ADMINISTRATIVA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Auxiliar Administrativo

DEPARTAMENTO

Administración

TITULOS -----

SUPERVISADO POR

Gerente Administrativo

EXPERIENCIA

1 año en actividades contables

JEFE INMEDIATO

Gerente Administrativo

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

1

DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO

La persona asignada al puesto del área administrativa tiene como encomienda administrar los procesos contables y presupuestarios, así como la actividad económica financiera de la empresa, incluyendo la tesorería.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Las personas a desempeñar este cargo deben poseer conocimientos y estudios superiores Universitarios y/o Técnicos en – Auxiliar de Contabilidad, auxiliar de contrataciones y oficinista.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

Deben registrar la información contable que les sea entregada por los analistas de contabilidad, tales como registros de inventarios, nóminas y confrontación de cifras. Para desempeñarse en el cargo se necesita estudios completos de secundaria, conocimientos básicos de contabilidad

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Deben registrar la información contable que les sea entregada por los analistas de contabilidad.
- Debe registrar completa y sistemática todas las transacciones financieras.
- Deben registrar contable y aritméticamente todos los comprobantes relacionados con el movimiento diario, conciliar los extractos bancarios, relacionar mensualmente los ingresos y egresos globales, entregar relaciones diarias de venta.
- Producen o colaboran en la elaboración de los balances de pruebas mensuales y en la declaración de renta y demás anexos del balance general.

AREA ADMINISTRATIVA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Administración de recursos humanos

DEPARTAMENTO

Administración

TITULOS

Técnico o Licenciado en Administración o Técnico en Recursos Humanos y similares

SUPERVISADO POR

Gerente Administrativo

EXPERIENCIA

2 años en puestos similares

JEFE INMEDIATO

Gerente Administrativo

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

1

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO

El encargado de los recursos humanos deberá manejar de una manera correcta al personal de la organización. Sus tareas comienzan con la búsqueda de empleados y finaliza con el ingreso y su adaptación al puesto. Luego de manera habitual será quien provea los elementos necesarios para un correcto desempeño.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

El administrador se complementara con los encargados de higiene y seguridad laboral para que el personal a gestionar sea adecuado a puesto de manera legal con la documentación correspondiente y segura con capacitaciones y certificaciones.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

- Gestión de los recursos humanos
- Habilidades para el liderazgo y motivación
- Buenas interrelaciones personales
- Gestión del conocimiento en los recursos

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Determinar la necesidad de personal en la organización
- Definir y aplicar métodos de reclutamiento adecuados
- Realizar un manual de puestos y funciones
- Diseñar las políticas de recursos humanos
- Capacitar al personal de manera programada
- Establecer contacto periódico con asociaciones de empleados

DEPARTAMENTO VENTAS DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Jefe del área de ventas

**DEPARTAMENTO
Ventas**

TÍTULOS Cursando la carrera universitaria de Mercadotecnia y similares o egresado.

SUPERVISADO POR

Gerente

EXPERIENCIA

1 ó 2 años recientes en puestos similares.

JEFE INMEDIATO

Gerente

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

1

DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO

El gerente de ventas es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar un cuerpo o departamento de ventas, rediseñar, clasificar y organizar las rutas de ventas para obtener la ventaja en el mercado.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

El gerente de ventas deberá tener conocimientos avanzados sobre la comercialización de los productos y servicios que ofrece la organización. Por otra parte la capacidad de indicar de manera adecuada los métodos y procedimientos para lograr incrementar las operaciones de ventas.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

Conocimiento de estrategias de ventas. Liderazgo (manejo de personal). Habilidades de negociación orientada a resultados, buenas relaciones interpersonales, principios éticos y morales, capacidad de análisis y toma de decisiones atinadas y oportunas.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
- Calcular la demanda y pronosticar la venta.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Debido a que el gerente es quien conoce de primera mano el mercado que se trabaja, y como debe tratar el mismo es quien está llamando a escriturar el departamento.
- Evaluación de desempeño de la fuerza de ventas.
- Conducir el análisis de costo de ventas. Toda la planificación debe tener incluida un análisis de costo.

DEPARTAMENTO VENTAS DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACION DEL PUESTO:

Vendedor de productos pétreos/ Asesoramiento técnico

DEPARTAMENTO
Ventas

TITULOS

Estudios avanzados en Mercadotecnia, no excluyente

SUPERVISADO POR

Jefe de Ventas

EXPERIENCIA

3 años o más en puestos similares

JEFE INMEDIATO

Jefe de Ventas

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

3

DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO

Los vendedores serán los encargados de establecer contacto con el cliente para lograr la comercialización del producto o prestación del servicio. La importancia de la labor radica en aumentar confianza y continuidad de relaciones para la fidelización. Además para el nuevo rubro incrementar las operaciones para que se introduzca en el mercado la prestación.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Los vendedores deberán conocer las características del producto y servicio para lograr una adecuada venta. Por otra parte conocer las condiciones de venta máximas que ofrece la organización para manejarla con el cliente. Por otra parte mantener actualizada las listas de precios con el jefe de ventas.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

Habilidades para la comercialización y buena relación con terceros, experiencia en ventas con productos similares, actitud y predisposición para el cierre de la venta.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Abrir canales de distribución
- Contactar con clientes para la comercialización
- Saciar dudas a clientes actuales y potenciales
- Cumplir con el objetivo de ventas determinado
- Realizar un seguimiento post venta
- Mantener actualizados los canales de distribución

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DESCRIPCION DE PUESTOS

DENOMINACION DEL PUESTO:

Jefe de Producción

DEPARTAMENTO
Producción

TITULOS -----

SUPERVISADO POR
Gerente

EXPERIENCIA
2 ó 3 años en puestos similares

JEFE INMEDIATO
Gerente

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

1

DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO

Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel del producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a cargo.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

- Conocimientos básicos de minería
- Información actualizada sobre proceso productivos mineros
- Capacidad de organización y correcto desempeño
- Buenas relaciones interpersonales
- Creatividad para renovación de procesos de trabajo

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Gestionar y supervisar al personal a su cargo.
- Organizar y planificar la producción de la empresa
- Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
- Coordinar con las diferentes áreas de comercialización, finanzas, recursos humanos con una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.
- Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción.

DEPARTAMENTO PRODUCCION DESCRIPCION DE PUESTOS

DENOMINACION DEL PUESTO:

Ingeniería Industrial

DEPARTAMENTO
Producción

TITULOS
Ingeniero Industrial y afines

SUPERVISADO POR
Jefe de Producción

EXPERIENCIA
5 años de experiencia comprobable en puestos similares

JEFE INMEDIATO
Jefe de Ventas

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

2

DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO

Realizar mediciones de los procesos operativos, detectar deficiencias y plantear recomendaciones, informando oportunamente a la Gerencia correspondiente. Elaborando normas de calidad nacional e internacional y analizando los procesos operativos con el propósito de elaborar propuestas de rediseño para su mejoramiento (eficiencia y eficacia).

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Diseñar y aplicar herramientas, coordinar y programar el trabajo de los miembros de la unidad de Control de Calidad, con el propósito de mantener un control permanente de los procesos operativos postales y de los niveles de calidad alcanzados, procurando el mejoramiento continuo.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Diseñar y actualizar las normas en materia de calidad de servicio. -Realizar estudios y flujos de tiempos y procesos.
- Analizar cargas de trabajo.
- Realizar análisis de los procesos operativos de la empresa, diagramas de flujo; programación de las operaciones, niveles de actividad y otros, para diseñar mejoras, procurando incrementar la eficiencia y la eficacia.
- Efectuar mediciones de los niveles de productividad individual y grupal, para generar información útil para la toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos.
- Ejecutar cualquier otra tarea no descrita, que para el eficaz desempeño de su puesto

DEPARTAMENTO PRODUCCION DESCRIPCION DE PUESTOS

DENOMINACION DEL PUESTO:

Jefe de Materiales y Tecnología

**DEPARTAMENTO
Producción**

TITULOS

Ingeniero Mecánica y similares

SUPERVISADO POR

Gerente de producción

EXPERIENCIA

1 ó 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares

JEFE INMEDIATO

Gerente de producción

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

8

DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO

Es el encargado de asegurar el mantenimiento de cada una de las maquinarias y equipos de la empresa junto con los ingenieros y técnicos a su disposición asegurando que estas tengan una perfecta ejecución de sus actividades y procesos.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Optimizar las actividades del mantenimiento y las condiciones de operación de los equipos a través de técnicas y herramientas de confiabilidad para incrementar la eficiencia y reducir los costos de mantenimiento como apoyo a la sustentabilidad y la competitividad de la empresa.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

Administrar eficientemente los recursos necesarios para mantener en óptimas condiciones el equipo, máquinas, e instalaciones; así como proporcionar los servicios requeridos con el auxilio de: equipo de diagnóstico y medición, máquinas y herramientas, computadoras, información técnica, manuales operativos, planos y diagramas.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- La persona a desempeñar el cargo deberá cumplir con las siguientes funciones y actividades dispuestas para el mismo.
- Realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria.
- Coordinar a los ingenieros y técnicos para realizar diagnóstico temprano a la maquinaria y equipo de la empresa.
- Validar estudios de ingeniería y proyectos técnicos- económicos mediante análisis de factibilidad para mejorar el mantenimiento de los equipos e instalaciones.
- Optimizar las actividades del mantenimiento y las condiciones de operación de los equipos. y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.

DEPARTAMENTO PRODUCCION DESCRIPCION DE PUESTOS

DENOMINACION DEL PUESTO:

Operarios de Planta (Paleros, Maquinistas y Camioneros)

DEPARTAMENTO
Producción

TITULOS -----

SUPERVISADO POR
Jefe de Producción

EXPERIENCIA
2 años en puestos similares

JEFE INMEDIATO
Jefe de Producción

NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

6

DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO

Persona encargada de la transformación de la piedra.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Se lleva a cabo la transformación de la piedra. Para la trituración primaria, en el primer cono reducen el tamaño de las piedras a un tamaño manejable. Por medio de cintas transportadoras, se envían las piedras de la primera voladura a la trituración secundaria.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Realzar la tarea de la transformación de la piedra.
- Realizar otras tareas relacionadas con el proceso de producción en la planta.
- Ayudar a organizar la producción de la empresa.
- Ayudar a organizar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.
- Coordinar con el supervisor, el trabajo efectuado mediante una eficaz y eficiente comunicación y/o relación con el objetivo de cumplir las metas de área de producción.
- Ayudar a optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción.

DEPARTAMENTO PRODUCCION DESCRIPCION DE PUESTOS

DENOMINACION DEL PUESTO:		Mecánicos
DEPARTAMENTO Producción	TITULOS -----	
SUPERVISADO POR Jefe de Producción	EXPERIENCIA 1 año de experiencia como mínimo en cargos similares. No excluyente.	
JEFE INMEDIATO Jefe de Producción	NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO 1	
DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO . Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo en las maquinarias y cada etapa del proceso productivo, de acuerdo a especificaciones técnicas y bajo orientación de un profesional		
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS Controla y coordina las actividades relacionadas al mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos electromecánicos de las maquinarias y plantas de tratamiento de las piedras. Tiene como propósito velar por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos para los sistemas de producción.		
PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, capacidad de organización, capacidad de análisis, redacción de informes técnicos, capacidad de laborar con metas de trabajo, manejo de personal, habilidad para coordinar tareas de mantenimiento.		
FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Revisa, aprueba y controla la ejecución del programa de trabajo de mantenimiento. • Controla los costos de mantenimiento de los sistemas, manteniendo los estándares de calidad. • Planifica el mantenimiento preventivo y correctivo en la infraestructura en las plantas de tratamiento y plantas de bombeo de los sistemas • Maneja las diferentes tipos de Máquinas Herramientas, para la fabricación y reparación de diferentes piezas metálicas. • Colabora en trabajos de soldadura eléctrica, autógena, puerta, chapa. • Monitorea el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato. • Realiza otras actividades inherentes al cargo encomendadas por su jefe inmediato 		

DEPARTAMENTO LOGISTICA DESCRIPCION DE PUESTOS	
DENOMINACION DEL PUESTO: Jefe de logística	
DEPARTAMENTO Producción	TITULOS Ingeniero en Logística o carreras similares, no excluyente
SUPERVISADO POR Gerente General	EXPERIENCIA 2 años en puestos similares
JEFE INMEDIATO Gerente General	NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO 1
DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO El jefe de logística será el encargado de gestionar el proceso de producción para la distribución interna hasta la entrega del producto al cliente. Establece contacto con el área productiva para determinar los medios y tiempos de envío de productos pétreos. Además coordina con los transportes disponibles y los clientes.	
ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS Para el desempeño del puesto requiere capacidad de organización de tiempos y materiales para reducir los costos de transporte internos como externos. Conocimiento sobre leyes referidas a los movimientos de materiales en la provincia como el país. Información actualizada sobre logística para una correcta aplicación de la misma.	
PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA Los conocimientos avanzados sobre logística y organización de materiales y medios de transporte disponibles. Provisión del personal necesario para las movilizaciones. Toma de decisiones y ejecución de los formularios requeridos. Dirección de equipos en base a objetivos. Capacidad para implementar mejoras necesarias.	
FUNCIONES ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de logística internas y externa • Determinar los procedimientos para los transportes internos y externos de materiales • Definir la organización diaria y semanal de entregas en coordinación con ventas • Comunicar con la gerencia y subordinados información necesaria para los movimientos de acuerdo a los objetivos • Analizar los costos beneficios del sector para mantener un relación adecuada de los mismos 	

DEPARTAMENTO LOGISTICA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Despacho

DEPARTAMENTO
Logística

TITULOS -----

SUPERVISADO POR
Gerente de Logística

EXPERIENCIA
1 año mínimo en puestos similares

JEFE INMEDIATO
Gerente de Logística

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO

1

DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO

El recepcionista deberá coordinar con producción y ventas las entregas de material hacia los clientes. Por otra parte estará encargado de preparar la documentación que acompañe la mercadería para cumplir con la legislación vigente. Se encontrara en el despacho para controlar el retiro de lo que está documentado

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Concepto de organización y agilidad ante situaciones de tiempos acotados, información básica sobre la documentación requerida a nivel nacional, conocimiento sobre los productos que comercializan, registraciones necesarias para ser enviada al sector administrativo y finanzas.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

Conocimientos básicos de logística de manera interna y externa respecto a rutas provinciales y nacionales para indicaciones, experiencia en preparación de la documentación para evitar errores, coordinación con producción para la carga y descarga en el lugar asignado por el cliente.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Determinar los tiempos de entrega con el cliente
- Preparar la documentación que llevara el transportista
- Verificar el retiro correcto de la mercadería
- Coordinar con el cliente la fecha y hora de entrega
- Comunicarse con el chofer del medio elegido
- Enviar la documentación respaldatoria a administración y finanzas

DEPARTAMENTO LOGÍSTICA DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Choferes (Camioneros, Trenes)

DEPARTAMENTO
Logística

TITULOS -----

SUPERVISADO POR
Despacho

EXPERIENCIA
3 años en puestos similares y comprobables

JEFE INMEDIATO
Gerente de Logística

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO
Variable

DESCRIPCIÓN BASICA DEL PUESTO

Los choferes de trenes y camiones estarán encargados de los traslados internos y externos de los materiales que comercializa la organización. Por otra parte antes de comenzar el viaje verifica que posea la documentación necesaria del vehículo y mercadería.

ESPECIFICACIONES Y REQUISITOS

Para el puesto deberán tener disponibilidad full time, responsabilidad en el desarrollo de las tareas, apego al cumplimiento de las normas específicas de transporte, condiciones de salud solicitadas a nivel nacional.

PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

Los transportistas deberán tener al día los carnet correspondientes para el vehículo que conducirá, conocimientos básicos de mecánica para detectar situaciones de este tipo, certificado de buena conducta.

FUNCIONES ESPECIFICAS

- Controlar la carga y descarga del material
- Verificar la disponibilidad de la documentación reglamentaria
- Determinar la ruta más conveniente
- Pronosticar las cargas de combustible
- Transportar la mercadería
- Entregar en administración los documentos necesarios

CAPITULO N°6: Propuestas de mejoras en área operaciones

1 Introducción

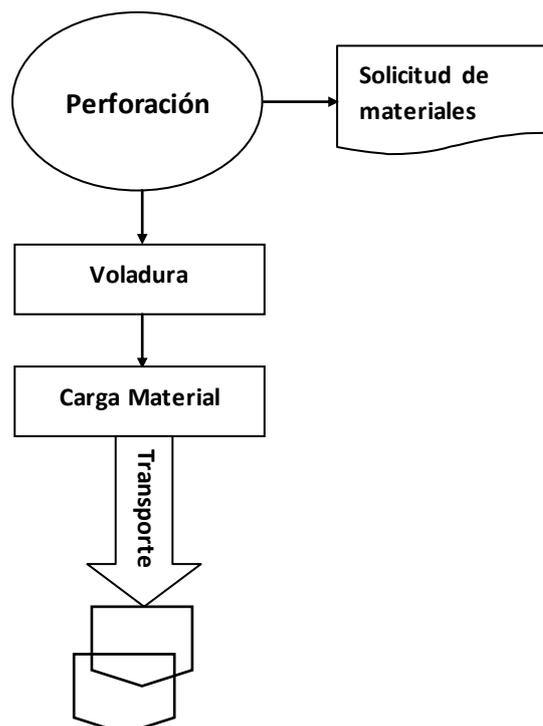
En el presente capítulo se analizarán las propuestas que mejoraran la modalidad del desempeño del sector operaciones. Utilizaremos los elementos más comunes que permiten optimizar los procedimientos que utiliza la organización para realizar su proceso productivo. Como se cuentan con dos unidades de negocio, analizaremos las herramientas para la comercialización de productos pétreos y prestación de servicios mineros respectivamente. De esta forma podrán utilizar lo adelante expuesto para materializar los procedimientos y controles necesarios en el área.

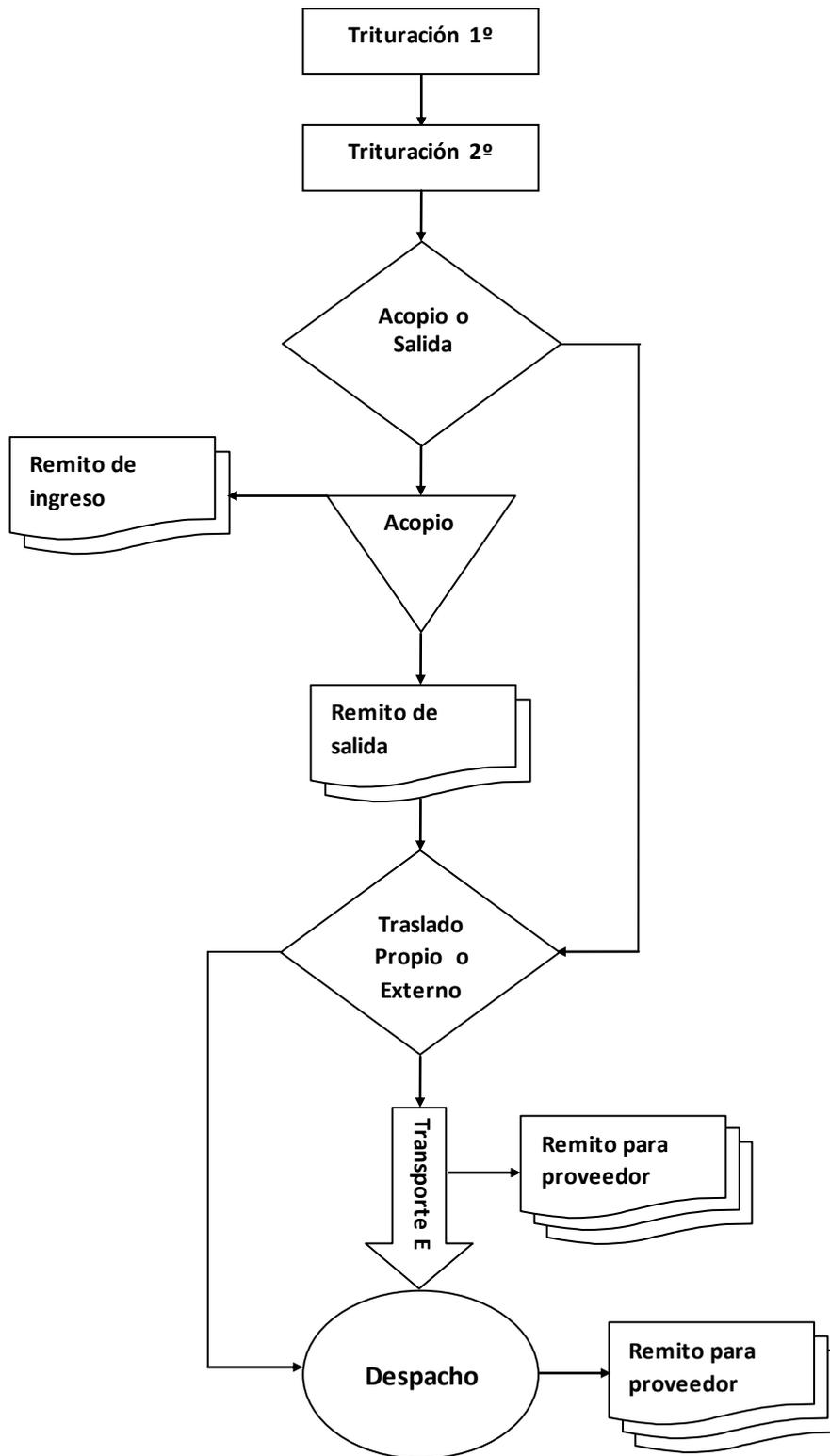
2 Aplicación de diagrama de flujo

2.1 Diagrama de flujo en sector operaciones

En esta oportunidad analizaremos la producción y comercialización de productos pétreos desde el punto de vista de un diagrama de flujo. La idea es demostrar gráficamente los pasos que nos indicó la organización para la ejecución del proceso productivo principal. Utilizaremos la simbología que se detalló en el marco teórico del presente trabajo.

2.1.1 Hoja de proceso de producción de pétreos

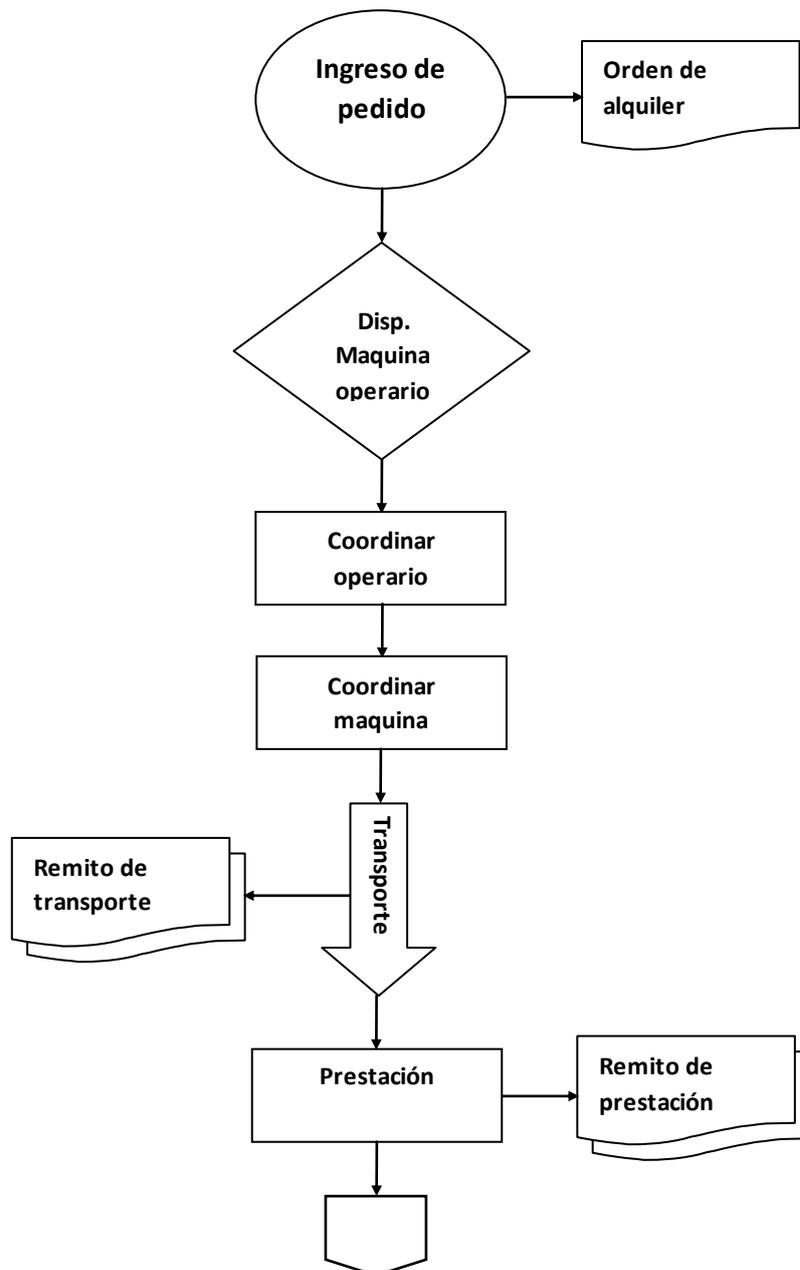


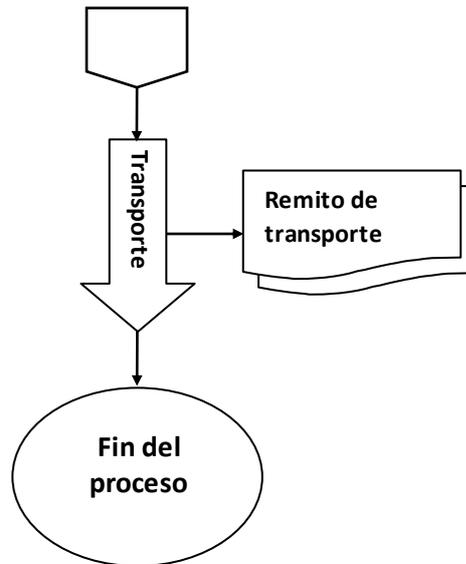


2.1.2 Hoja de proceso de prestación de servicios

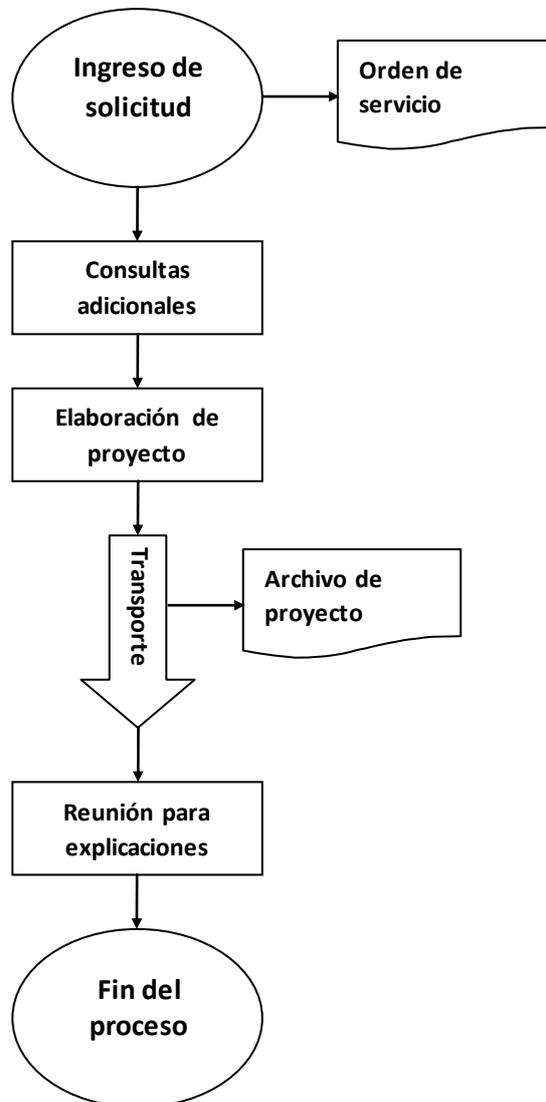
Continuando con la unidad de negocios relacionada a los servicios, aplicaremos una hoja de proceso para los casos de alquiler de maquinaria o asesoramiento técnico. De esta manera la organización podrá identificar que se realizó de manera completa el procedimiento, evitando olvidos de documentación o actividad.

Hoja de proceso alquiler de maquinaria





Hoja de proceso de asesoramiento técnico



3 Hoja de ruta y operaciones

3.1 Hoja de ruta y operaciones en productos pétreos

De manera complementaria con la hoja de procesos, se realiza una hoja de ruta y operaciones. Este documento permite identificar el rumbo del proceso junto a los procesos que deben realizarse para lograr su total ejecución. Además detalla los elementos que son necesarios para finalizar el procedimiento que analiza.

HOJA DE RUTA			
Procedimiento Extracción y comercialización de áridos		Fecha	
Operación	Encargado	Maquina	Herramienta
Ingreso de solicitud de materiales	Compras	PC	Email
Perforación de cantera	Ingeniero Industrial	Perforadora Hidráulica	
Ejecución de voladura	Ingeniero Industrial	Equipo bombeable	
Firma de remito de contratista	Ingeniero Industrial		Remito
Carga de Material	Palero	Pala mecánica	Balde
Movimiento de Material	Camionero	Camión volcador	Caja Roquera
Trituración primaria	Jefe de Materiales	Trituradora	
Trituración secundaria	Técnicos	Trituradora	
Movimiento hacia acopio	Camionero	Camión volcador	Caja Roquera
Pesaje de material	Despacho		Balanza
Ejecución de remito de ingreso	Despacho	PC	Remito duplicado
Almacenamiento	Despacho		
Ejecución de remito de salida	Camionero	PC	Remito duplicado
Transporte de material a despacho	Camionero	Camión Volcador	Caja Roquera
Despacho de material a exterior	Despacho		
Ejecución de remitos a cliente	Despacho	PC	Remito triplicado
Transporte de material a cliente	Camionero, Maquinista	Camión, Tren	
Elaboración propia.			

En el cuadro anterior se presentaron las actividades que debe realizar la organización para lograr el proceso de operaciones. La diferencia además de su estructura con la hoja de procesos, es que asigna un encargado que en general pertenece al área productiva y logística. También acompaña con la máquina y las herramientas utilizadas para completar la actividad que analiza. Complementaremos con un diagrama de Gantt que indique los tiempos requeridos.

3.2 Hoja de ruta de prestación de servicios

Continuando con la propuesta de mejora en la prestación de servicios, a continuación de realizo una hoja de ruta. En la misma detallamos el proceso que se explicó gráficamente, indicando en cada caso el encargado de ejecución, maquinaria utilizada y herramienta si corresponde. De esta manera verifican las relaciones necesarias para ejecutar de manera completa el procedimiento.

HOJA DE RUTA			
Procedimiento		Fecha	
Alquiler de maquinaria			
Operación	Encargado	Maquina	Herramienta
Ingreso de solicitud de alquiler	Compras	PC	Email
Disponibilidad de operario/maquina	Ingeniero Industrial		
Contacto para flete de maquina	Compras	Camión	
Contacto para flete empleado	Compras/Ingeniero	Camioneta	
Traslado de maquina	Proveedor	Camión/Carretón	
Firma de remito proveedor	Operario		Remito
Ejecución de alquiler	Operario	Maquina elegida	Martillo/Balde
Firma de remito de alquiler	Cliente		Remito
Traslado de maquina	Proveedor	Camión/Carretón	
Firma de remito proveedor	Operario		Remito
Elaboración propia.			

HOJA DE RUTA			
Procedimiento		Fecha	
Asesoramiento técnico			
Operación	Encargado	Maquina	Herramienta
Ingreso de solicitud de asesoramiento	Compras	PC	Email
Consultas adicionales	Ingeniero Industrial	PC	Email
Elaboración de proyecto	Ingeniero Industrial	PC	PowerPoint
Envío de archivo	Compras	PC	Email
Entrevista con cliente	Ingeniero Industrial	PC	
Finalización del proceso	Ingeniero Industrial		
Elaboración propia.			

4.2 Diagrama de Gantt de servicios

Para completar la información que se generó en hoja de proceso y hoja de ruta para servicios es necesario que se adicione un diagrama de Gantt. De esta manera la organización podrá estimar los tiempos necesarios aproximados que le requerirán la ejecución de alquiler de maquinaria y asesoramiento técnico. Como se trata de servicios, la ejecución de la actividad principal variara de acuerdo a las condiciones de alquiler o extensión del informe.

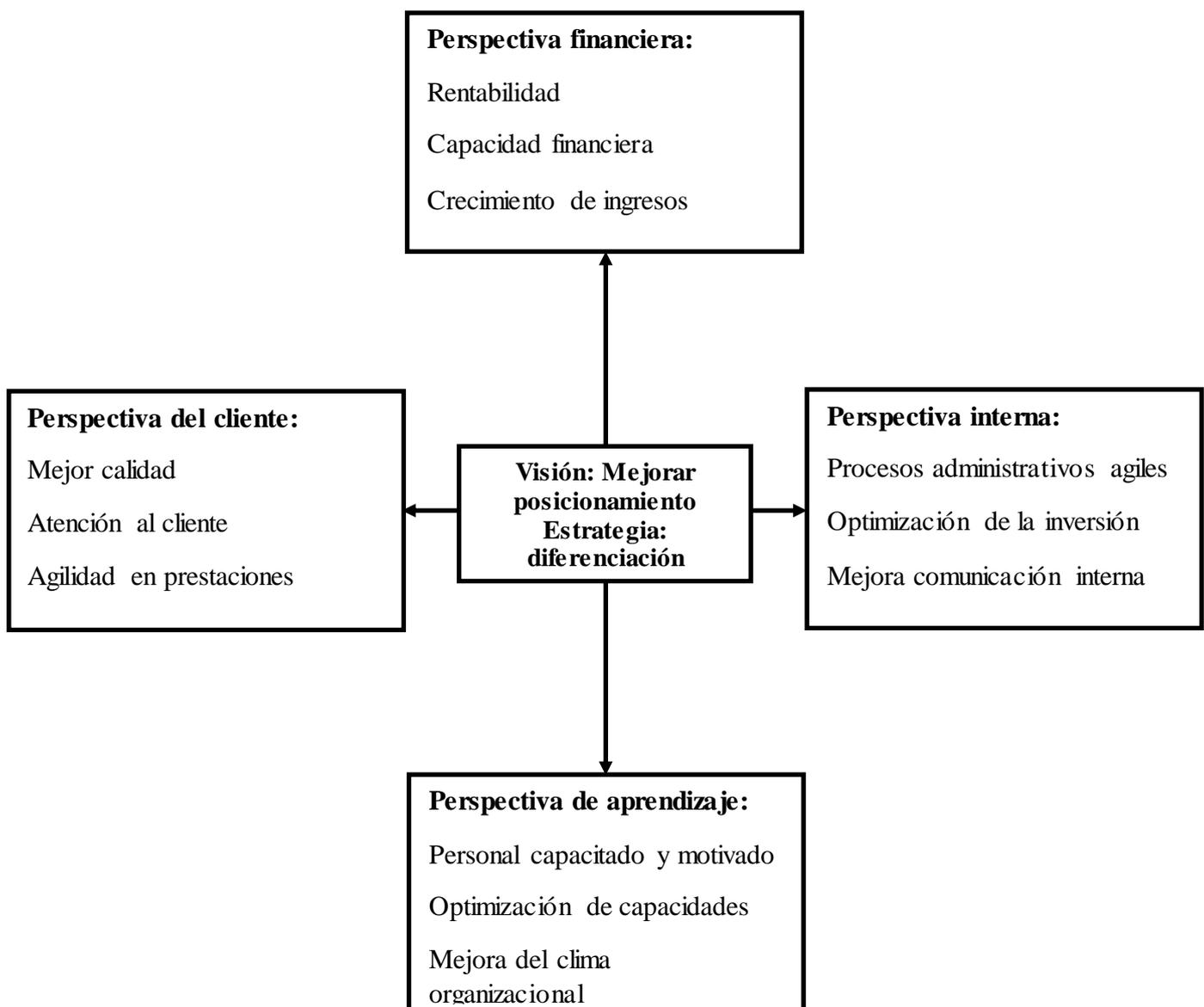
DIAGRAMA GANTT													
Tiempo/ Actividad	8	10	12	14	16	18	6	8	10	12	14	16	18
Ingreso de solicitud de alquiler													
Disponibilidad de operario/maquina													
Contacto para flete de maquina													
Contacto para flete empleado													
T raslado de maquina													
Firma de remito proveedor													
Ejecución de alquiler													
Firma de remito de alquiler													
T raslado de maquina													
Firma de remito proveedor													
Elaboración propia.													

DIAGRAMA GANTT													
Tiempo/ Actividad	6	9	12	15	18	6	9	12	15	18	6	9	12
Ingreso de solicitud de asesoramiento													
Consultas adicionales													
Elaboración de proyecto													
envío de archivo													
Entrevista con cliente													
Finalización del proceso													
Elaboración propia.													

Para el diagrama de alquiler de máquinas se estimaron dos días que permite la previsión del flete. La duración varía de acuerdo al contrato. En el caso de asesoramiento técnico consideraron un día para la recepción y consultas, un día completo para la elaboración y medio día más para la presentación.

5 Cuadro de Mando Integral

Continuando con el análisis de las propuestas que mejoren el desempeño de la organización aplicaremos un Cuadro de mando integral. A modo de cierre para la unidad de negocios productos pétreos desarrollaremos esta herramienta. Utilizando las estrategias, misión y visión que se propusieron; aplicando las mejoras del proceso productivo para la comercialización de productos determinaremos las perspectivas que acompañaran las directivas que se propusieron.



	Objetivos estratégicos	Indicadores		Metas a conseguir	Variables de acción
		Impacto	Esfuerzo		
Perspectiva financiera	Rentabilidad	Ganancias	Inversiones	Disponibilidad inmediata de valores	Condiciones de venta diferidos, incremento de operaciones, inversión en tecnología
	Capacidad financiera	Disponibilidades	Prestamos		
	Mayores ingresos	Liquidez	Condiciones de venta		
Perspectiva del cliente	Calidad	Operaciones	Buen trato, resolución de problemas	Mantener clientes e incrementar	Mejora de procesos, atención personalizada
	Atención al cliente	Cliente satisfecho y potenciales			
	Agilidad				
Perspectiva interna	Procedimientos	Reducción de errores	Inversión en comunicación interna	Minimizar interferencias internas	Manual de procedimiento
	Inversiones	Agilidad en procesos	Utilizar procedimientos	Agilidad en procedimientos	Nuevos medios de comunicación
	Comunicación				
Perspectiva aprendizaje	Capacitación	Productividad	Trabajo en equipo	Compañerismo	Equipos interfuncionales
	Capacidad	Motivación	Reconocimientos	Aumento de productividad	Capacitaciones periódicas
	Clima organizacional	Mejora relaciones	Reuniones no laborales	Reducción de conflictos	Evaluación de desempeño

La organización en sus aspectos financieros proponemos que tenga en cuenta las siguientes consideraciones: rentabilidad, capacidad financiera y crecimiento de los ingresos. Para el primer caso y tercer caso estará acompañado por el aumento de las utilidades en el sector de productos pétreos a través de la variedad de producción. Esta situación se lograra por medio de atención al cliente que genere una relación estrecha. De manera interna se complementa con procesos internos ágiles que eviten baches en la operación. A nivel de aprendizaje los empleados se capacitaran para maximizar su desempeño.

Continuando la interrelación a nivel organizacional, la capacidad financiera y el crecimiento de los ingresos requieren de temas que lo acompañen. En el sector de prestaciones de servicios deberán invertir con las utilidades de la otra unidad de negocio. En caso de que sea necesario un monto mayor, podrá optar por financiación externa. Las operaciones de servicio serán de mayor cantidad por la demanda de

alquileres de maquinarias. Para llegar hacia más clientes deberán priorizar la calidad y agilidad en las prestaciones. A nivel interno mejores métodos de comunicación para resolver los temas previos a la locación. Con respecto al aprendizaje un maquinista con experiencia y motivación dará mejores resultados. Para conseguir esto último tendrán que utilizar compensaciones para el reconocimiento de la labor.

En síntesis, la organización podrá diferenciarse en productos por su variedad para lograr nuevos clientes. Con respecto a los servicios en calidad de modo que los nuevos clientes elijan las prestaciones.

	PROPUESTA	MEJORA	OBJETIVO
INGENIERIA DEL PRODUCTO	Desarrollo integrado del producto	Proceso a través de la conformación de equipos multidisciplinarios de trabajo, un esfuerzo sistemático para mejorar la Ingeniería de Producto a través de las técnicas, herramientas y los enfoques de apoyo utilizados.	Mejorar la utilización de recursos Aumentar flexibilidad de la organización Integrar los departamentos de la empresa Reducir el tiempo y costo en el Proceso de Desarrollo de Productos Asegurar el cumplimiento de los requerimientos y expectativas del cliente
INGENIERIA DEL PROCESO	Manual de Procedimientos	Seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.	Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias
PROGRAMACIÓN, CONTROL Y PRODUCCIÓN	Programa de producción Diagrama de Gantt Ordenes de producción.	Se determina cuando se debe iniciar y terminar cada lote de producción, que operaciones se van a utilizar, con que máquinas y con qué operarios. Se determina el momento que están ocupadas las máquinas y los operarios. En este diagrama se programa el trabajo diario por operación que se alcanza a realizar teniendo en cuenta los tiempos calculados. Se especifica el trabajo que debe realizar cada operario en un periodo de tiempo.	Pedidos entregados en fechas estipuladas Calcular mano de obra, maquinaria y equipo Administración de los recursos. Disminución de costos de fabricación.
LOGISTICA	Layout de la planta.	Una buena distribución de la planta para conseguir un flujo de materiales más eficiente y efectivo, evitando zonas y puntos de congestión.	Aprovechar eficientemente el espacio disponible Reducir al mínimo la manipulación de materiales Facilitar el acceso a la unidad logística almacenada Conseguir el máximo índice de rotación de la mercancía Tener la máxima flexibilidad para la ubicación de producto

CALIDAD	Control de calidad	Se controla cada proceso hasta la obtención del producto.	Muestra el orden, la importancia y la interrelación de los distintos procesos de la empresa. Se realiza un seguimiento más detallado de las operaciones. Se detectan los problemas antes y se corrigen más fácilmente.
---------	--------------------	---	--

6 Mejoras propuestas para operaciones en productos

7 Mejoras propuestas para operaciones en servicios

	PROPUESTA	MEJORA	OBJETIVO
INGENIERIA DEL SERVICIO	Planeación estratégica	<p>Manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros.</p> <p>Ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de ésta, desde donde está en el presente y hasta dónde quiere llegar en el futuro</p>	<p>Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro.</p> <p>Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven los programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo.</p> <p>Determinar las acciones de cambio que deben emprender desde el presente.</p>
SERVUCCION	<p>Cliente</p> <p>Soporte Físico</p> <p>Personal de contacto</p>	<p>Satisfacción de las necesidades del cliente.</p> <p>Soporte físico para la prestación del servicio.</p> <p>Personas empleadas para mantener contacto con los clientes.</p>	<p>Jerarquización de elementos que ayuden a determinar cuáles son los niveles de calidad que se quieren alcanzar</p> <p>Determinación de los procedimientos para que la servucción se mantenga y se mejore a lo largo del tiempo con independencia del personal de contacto.</p> <p>Establecer una base de datos que ayude a la mejora continua</p>
PROGRAMACIÓN CONTROL Y SERVUCCION	FODA	Proporcionar información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas o proyectos de mejora.	Afrontar cambios del contexto a partir de las fortalezas y debilidades internas.

LOGISTICA	Gestión de las diferentes actividades y procesos.	Determinar cómo están relacionadas entre sí. Esto permite que se puedan cumplir con las exigencias y necesidades de los clientes, de manera coordinada y pronta.	Eficacia del sistema de respuesta o servicio. Evaluar el servicio completo calificando su satisfacción en cuanto al transporte y el porcentaje de entregas a tiempo así como el tiempo de procesamiento del almacenamiento.
CALIDAD	Gestión de Calidad Total	Ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de la empresa.	Se controla cada proceso hasta la obtención del servicio, incluyendo servicios posteriores como la distribución. Se detectan los problemas antes y se corrigen más fácilmente

CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo de investigación fue realizado mediante el estudio, el análisis y la mejora de la organización Canteras San Nicolás. El cual se realizó en gran parte mediante la búsqueda de información a través de diversas fuentes, de datos recopilados, los más importantes de estos datos fueron brindados por directivos y funcionarios de dicha empresa.

Realizando un relevamiento estructural, funcional y organizacional, el cual nos permitió conocer de forma detallada cómo se manejaba la organización. El objetivo general de este trabajo, fue identificar y diagnosticar cada función y proponer una reestructuración de lo existente e implementar novedades conducentes a nivel operativo, más eficaz y eficiente, optimizando así la producción y las tareas asignadas.

Las metas de este trabajo se fueron alcanzando tal cual se había planteado en el proceso de planificación del mismo, cabe destacar que estas metas fueron fijadas con anterioridad en base a las falencias que la organización presentaba al momento de realizar este trabajo de campo.

A nivel organizacional se redefinieron los siguientes conceptos: misión, visión, objetivos y estrategias. Como se comentó anteriormente de esta manera demuestra mayor amplitud para un crecimiento estructural. Se consideraron aspectos para un alcance nacional de las operaciones.

Se observó que esos conceptos se encontraban obsoletos para el nivel de producción y prestación que la organización presenta actualmente. Además de los avances tecnológicos relacionados a la comunicación que acorta distancias dentro del país.

Con respecto a las estrategias, observamos una discrepancia entre las funcionales y generales. Por lo que optamos que se diferencien por medio de calidad de otras empresas. Resaltamos que sus funciones deseen un crecimiento para lograr esa diferenciación.

Continuando a nivel estructural, modificamos el organigrama actual. La incrementación del tamaño permite determinar que función desempeña cada sector. Además tendrán la base para designar un mínimo de personal por medio del detalle de puestos.

Observamos que su organigrama estaba desactualizado para la cantidad de personal existente y relaciones que requiere. La estructura simple resulta útil en sus inicios, pero el incremento de recursos humanos necesita una clara distinción de funciones.

Acompañando la amplitud estructural, diseñamos un manual de puestos y funciones. Consideramos los puestos que anteriormente indicamos, para determinar condiciones. La organización de esta manera asignara a cada uno, que competencias le corresponden, cuáles son sus actividades. Por otra parte es la base para los futuros ingresos de personal. Observando cada planilla dispondrá de los filtros necesarios para ejecutar la selección de recursos humanos.

Por último, se introdujeron las propuestas que deben aplicarse al sector operaciones. A través de la hoja de procesos, disponen de una guía que le permite identificar de manera gráfica y simplificada que tareas le corresponden para cada tipo de operación. Luego se aplicó una hoja de ruta y operaciones en el que determinan responsables y maquinas utilizadas. Por ultimo un diagrama de Gantt que por medio de una gráfica de tiempos asigna el necesario para cada tarea.

En un cuadro comparativo, asignamos que mejoras se proponen para cada subarea de operaciones ya sea para productos y servicios. Es un resumen de las principales mejoras que debería aplicar para lograr la misión, visión y objetivos que se reformularon.

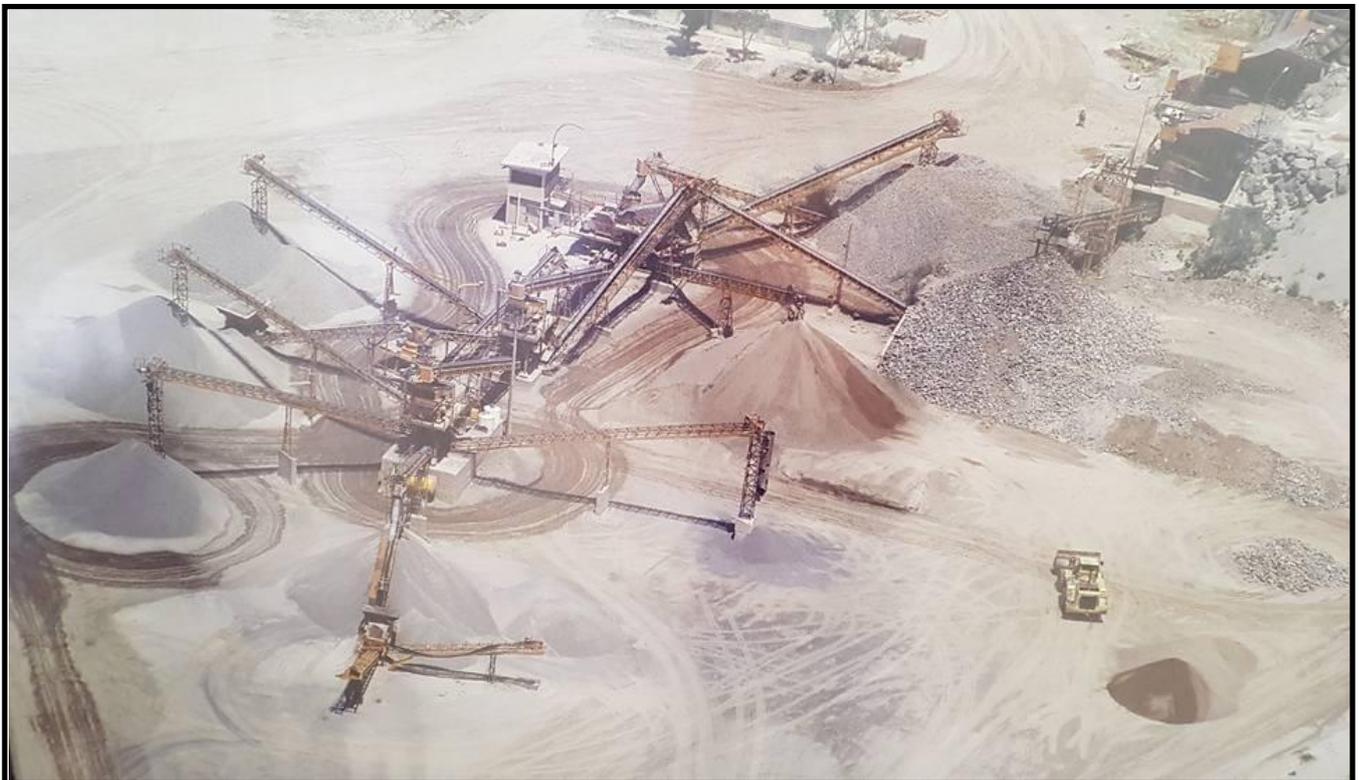
Las mejoras anteriormente indicadas, están considerando una ausencia en la organización de manuales que indiquen los procesos principales, documentos que acrediten tareas realizadas, entre otros.

Finalizando se armó un cuadro de mando integral que resumen los principales objetivos orientados a la misión y estrategia propuesta. La organización presenta una falta de metas que interrelacionen economía, distribución interna, aprendizaje y orientación al cliente. Este es el motivo que nos llevó a incluir un tema importante que puede ser analizado en mayor profundidad.

ANEXOS



Imagen de explosión en zona de cantera



Lay Out de área de trituración en cantera



Vista de trituradora por conos



Vista superior de trituradora



Vista de perfil de trituradora



Pala Komatsu con balde levantando material



Carga de material en camiones para su acopio



Pala Komatsu cargando material de trituradora

BIBLIOGRAFIA

- Kenis, Rafael. 2011. Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico. “*Administración de las operaciones I*”. Reimpreso 2011. Editorial: Imprenta IUA. Córdoba, Argentina.
- Adler, Erica Valeria. 2004. “*Producción y operaciones*”. Machi. Buenos Aires, Argentina.
- Vollmann, Thomas E. 2005. “*Planeación y Control de la Producción*”. Quinta edición. Mc Graw Hill. México.
- Chase, Richard B. 2005. “*Administración de la Producción y las Operaciones para una Ventaja Competitiva*”. Décima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Chase, Jacob, Aquilano 2009. “*Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*”. Duodécima edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto 2009. “*Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*”. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Robbins, Decenzo, Coulter 2013. “*Fundamentos de administración*”. Octava edición. Editorial Pearson.
- Robbins, Coulter 2005. “*Administración*”. Octava edición. Editorial Pearson.
- Kaplan, Norton 2010. “*El cuadro de mando integral*”. Tercera edición. Editorial Gestión 2000.
- Krajewski, Lee, Ritzman, Larry 2000. “*Administración de operaciones*”. Quinta edición. Editorial Pearson.
- Álvarez Torres 2006. “*Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*”. Decimocuarta edición. Editorial Panorama.
- www.canterassannicolas.com.ar
- www.aomaosam.org.ar
- www.redcame.org.ar